



**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) BOGOR**

**Makalah skripsi**

**Dibuat Oleh :**

**Helvi Nuryulianti  
021106092**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**NOVEMBER 2010**

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. TASPEN (PERSERO) BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui :

**Dekan Fakultas Ekonomi**  
  


(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

**Ketua Jurusan**



(H. Karma Syarif, MM., SE)

**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. TASPEN (PERSERO) BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari .... Tanggal .../.../....

Helvi Nuryulianti  
021106092

Menyetujui :

Dosen Penilai



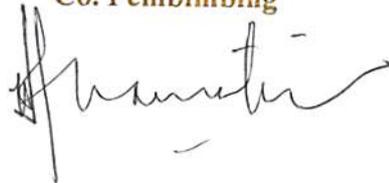
(H. Karma Syarif, MM., SE)

Pembimbing



(Drs. I Wayan Sudiarsa, SE)

Co. Pembimbing



(Nina Sri Indrawati, MM., SE)

## ABSTRAK

HELVI NURYULIANTI, NPM 021106092. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Bogor. Di bawah bimbingan : Drs. I Wayan Sudiarsa, MM. dan Nina Sri Indrawati, MM., SE.

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan dituntut untuk melatih para karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Pelaksanaan pelatihan telah menjadi kegiatan rutin yang dilakukan dari waktu ke waktu dan terus dilakukan penyempurnaannya sesuai dengan perkembangan, tuntutan tugas, serta permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan masing-masing. Pelatihan pada pokoknya merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang pada gilirannya nanti mampu meningkatkan kinerja para karyawannya.

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan pada PT. TASPEN Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor.

PT. TASPEN merupakan objek penelitian dalam skripsi ini yang berlokasi di Jl. Pajajaran PO.BOX 383 / BOO Bogor 16153.

Metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatory survey, jenis penelitiannya yaitu verifikatif dan teknik penelitian yang digunakan yaitu korelasi rank spearman, koefisien determinasi (kd), dan uji hipotesis koefisien korelasi. Hasil yang diperoleh dari korelasi rank spearman (rs) yaitu sebesar 0,99 yang artinya terdapat korelasi yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Semakin baik tingkat pendidikannya, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawannya. Hasil koefisien determinasi (kd) yaitu sebesar 98,01%, artinya pelatihan memiliki pengaruh yang sangat kuat yaitu sebesar 98,01% dalam meningkatkan kinerja karyawan sedangkan sisanya 1,99% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis. Hasil uji lainnya dapat dilihat dari hasil uji hipotesis yaitu nilai CR sebesar  $(= 49,61) > Z_{tabel} (= 1,635)$  oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  dan terima  $H_1$ , yang artinya pelatihan sangat berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja karyawan.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dalam rangka untuk melengkapi persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Pakuan, dengan judul **“Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Bogor”**.

Keberhasilan penulis menyelesaikan skripsi ini adalah berkat dorongan dan dukungan dari berbagai pihak. Meskipun banyak hambatan yang dialami oleh penulis, namun itu menjadi suatu pengalaman yang berkesan dan menjadi motivasi bagi penulis agar tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof., Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak H. Soemarno, MBA., SE., selaku Pembantu Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE., selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Drs. I Wayan Sudiarsa, SE., selaku Pembimbing Utama.
5. Ibu Nina Sri Indrawati, MM., SE., selaku Co Pembimbing yang telah memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini .
6. Segenap Dosen dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

7. PT. TASPEN (PERSERO) Bogor yang telah bersedia menjadi objek penelitian dalam skripsi ini.
8. Orang tua dan semua keluarga yang tidak pernah berhenti memberikan doa, semangat, dan dorongan baik secara materil maupun non materil, sehingga penulis dapat mendapatkan apa yang diharapkan.
9. Augie Desse Saputra yang selalu menemani dan mendampingi, memberikan doa, dorongan dan semangat sampai terselesaikannya skripsi ini.
10. Teman-temanku Nicky, Phipit, Ucup, Cicie, Ranty, Icha, Rere, Desy, makasih banyak buat semuanya. Love u guys.
11. Popo, Momod, Jadul, Bebet yang selalu setia mendukung dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Dan semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, terima kasih atas doa, bantuan dan dukungan yang telah diberikan dalam membantu menyelesaikannya skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan-kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari pembaca yang sifatnya membangun, agar dapat bermanfaat bagi pembaca.

Bogor, November 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	7
1.2.1. PerumusanMasalah.....	7
1.2.2. Identifikasi Masalah.....	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	8
1.3.1.Maksud Penelitian.....	8
1.3.2.Tujuan Penelitian.....	8
1.4.Kegunaan Penelitian.....	8
1.5.Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	9
1.5.1 Kerangka Pemikiran.....	9
1.5.2 Paradigma Penelitian.....	14
1.6.Hipotesis Penelitian.....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.1 Pengertian Manajemen.....	15
2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
2.2 Pelatihan.....	21
2.2.1 Pengertian Pelatihan.....	21
2.2.2 Tujuan Pelatihan.....	24
2.2.3 Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan.....	25
2.2.4 Teknik-teknik Pelatihan.....	25
2.2.5 Manfaat Pelatihan.....	28
2.3 Penilaian Kinerja.....	30
2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	30
2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	31
2.3.3 Evaluasi Penilaian Kinerja.....	34
2.4 Kinerja Karyawan.....	35
2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	35
2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	35
2.4.3 Sasaran Kinerja.....	36
2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	37

<b>BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Objek Penelitian .....	39
3.2 Metode Penelitian .....	39
3.2.1 Desain Penelitian .....	40
3.2.2 Operasional Variabel .....	41
3.2.3 Metode Penarikan Sampel .....	42
3.2.4 Prosedur Pengumpulan Data .....	43
3.2.5 Metode Analisis .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	49
4.1.1 Sejarah PT. TASPEN Bogor .....	49
4.1.2 Struktur Organisasi PT. TASPEN Bogor .....	51
4.1.3 Program dan Produk PT. TASPEN Bogor .....	56
4.1.4 Profil Responden .....	59
4.2 Pembahasan .....	62
4.2.1 Pelaksanaan Pelatihan pada PT. TASPEN Bogor .....	62
4.2.2 Kinerja Karyawan PT. TASPEN Bogor .....	73
4.2.3 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN Bogor .....	83
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>93</b>
5.1 Simpulan .....	93
5.2 Saran .....	94
<b>JADWAL PENELITIAN</b>	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Paradigma Penelitian .....	14
Gambar 3.1 Daerah Penolakan dan Penerimaan .....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Taspen Bogor .....	51
Gambar 4.2 Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin .....	59
Gambar 4.3 Karakteristik Responden menurut Usia .....	60
Gambar 4.4 Karakteristik Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	61
Gambar 4.5 Karakteristik Responden menurut Masa Kerja .....	61
Gambar 4.6 Indikator Peserta Pelatihan 1a .....	63
Gambar 4.7 Indikator Peserta Pelatihan 1b .....	64
Gambar 4.8 Indikator Materi yang Diberikan 2a .....	65
Gambar 4.9 Indikator Materi yang Diberikan 2b .....	66
Gambar 5.0 Indikator Tempat Pelatihan 3a .....	67
Gambar 5.1 Indikator Tempat Pelatihan 3b .....	68
Gambar 5.2 Indikator Instruktur 4a .....	69
Gambar 5.3 Indikator Instruktur 4b .....	70
Gambar 5.4 Indikator Waktu Pelatihan 5a .....	71
Gambar 5.5 Indikator Waktu Pelatihan 5b .....	72
Gambar 5.6 Indikator Kerja Sama 1a .....	74
Gambar 5.7 Indikator Kerja Sama 1b .....	75
Gambar 5.8 Indikator Tanggung jawab 1a .....	76
Gambar 5.9 Indikator Tanggung jawab 1b .....	77
Gambar 6.0 Indikator Kreatifitas 1a .....	78

Gambar 6.1 Indikator Kreatifitas 1b.....	78
Gambar 6.2 Indikator Loyalitas 1a.....	79
Gambar 6.3 Indikator Loyalitas 1b.....	80
Gambar 6.4 Indikator Hasil Kerja 1a .....	81
Gambar 6.5 Indikator Hasil Kerja 1b .....	82
Gambar 6.6 Daerah Penolakan dan Penerimaan Hipotesis .....	92

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasional Variable.....	41
Tabel 3.2 Skor Nilai Jawaban Pertanyaan Angket .....	45
Tabel 4.1 Indikator Peserta Pelatihan 1a .....	63
Tabel 4.2 Indikator Peserta Pelatihan 1b .....	64
Tabel 4.3 Indikator Materi yang Diberikan 2a .....	65
Tabel 4.4 Indikator Materi yang Diberikan 2b .....	66
Tabel 4.5 Indikator Tempat Pelatihan 3a .....	67
Tabel 4.6 Indikator Tempat Pelatihan 3b .....	68
Tabel 4.7 Indikator Instruktur 4a.....	69
Tabel 4.8 Indikator Instruktur 4b.....	70
Tabel 4.9 Indikator Waktu Pelatihan 5a.....	71
Tabel 5.0 Indikator Waktu Pelatihan 5b.....	72
Tabel 5.1 Indikator Kerja Sama 1a .....	73
Tabel 5.2 Indikator Kerja Sama 1b.....	74
Tabel 5.3 Indikator Tanggung jawab 2a.....	75
Tabel 5.4 Indikator Tanggung jawab 2b.....	76
Tabel 5.5 Indikator Kreatifitas 3a.....	77
Tabel 5.6 Indikator Kreatifitas 3b .....	78
Tabel 5.7 Indikator Loyalitas 4a.....	79
Tabel 5.8 Indikator Loyalitas 4b .....	80
Tabel 5.9 Indikator Hasil Kerja 5a .....	81

Tabel 6.0 Indikator Hasil Kerja 5b .....	82
Tabel 6.1 Skor Pelatihan (X) dari Hasil Kuesioner .....	84
Tabel 6.2 Skor Kinerja Karyawan (Y) dari Hasil Kuesioner .....	86
Tabel 6.3 Ranking Skor Pelatihan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) dari Hasil Kuesioner .....	88

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Kuesioner**

**Lampiran 2. Surat Riset PT. TASPEN (PERSERO) Bogor**

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1.Latar Belakang Penelitian**

Pada masa sekarang ini peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kebutuhan yang sangat sentral di dalam organisasi untuk senantiasa diprogramkan dan direalisasikan. Kualitas sumber daya manusia akhirnya menjadi tujuan bagi kelangsungan organisasi agar dapat bertahan di dalam masa-masa sulit menghadapi persaingan di pasar era tinggal landas, oleh karena itu pengembangan kemampuan potensi sumber daya manusia merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dengan strategi yang tepat.

Kondisi politik dan ekonomi dewasa ini telah mendorong para pegawai untuk memberikan perhatiannya terhadap pengembangan kemampuan kerjanya. Dengan adanya inflasi ekonomi, gelombang resesi dan pengurangan dalam alokasi pegawai, nilai efisiensi administrasi telah memberikan pengaruh yang sangat kuat. Pengaruh nilai efisiensi jika dibandingkan dengan nilai-nilai lainnya seperti keadilan sosial dan politik maka efektivitas pegawai telah memiliki andil yang besar dalam mempengaruhi pembangunan. Upaya-upaya perbaikan produktivitas telah mendorong pemahaman yang sangat kompleks, dan bahkan pada motivasi kerja pegawai juga.

([skripsi.umm.ac.id/download.php?id=54824](http://skripsi.umm.ac.id/download.php?id=54824))

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan

perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan.  
(Henry Simamora, 1997:38)

**Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.**

Anwar Prabu Mangkunegara (2005 : 67)

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja.

Dalam kondisi seperti ini perusahaan dituntut untuk melatih para karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Pelaksanaan pelatihan telah menjadi kegiatan rutin yang dilakukan dari waktu ke waktu dan terus dilakukan penyempurnaannya sesuai dengan perkembangan, tuntutan tugas, serta permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan masing-masing. Pelatihan pada pokoknya merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang pada gilirannya nanti mampu meningkatkan kinerja para karyawannya.

Dalam lingkup perusahaan seringkali para manajer sumber daya manusia dihadapkan pada suatu kondisi di mana setiap karyawan dari

perusahaan tersebut mempunyai karakteristik yang berbeda mulai dari keahlian, keterampilan dan pengetahuannya. Perusahaan menuntut agar karyawan dapat bekerja sebaik-baiknya, tetapi dalam kondisi di lapangan para karyawan dihadapkan pada masalah di mana mereka seringkali kesulitan atau tidak mampu dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya keahlian, keterampilan dan pengetahuan mereka dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Menurut Hariandja (2002:174), Seorang manajer sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

PT. TASPEN sebagai objek penelitian dalam skripsi ini, program pelatihan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, juga meningkatkan motivasi dan etos kerja yang diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerja berdasarkan bidangnya masing-masing.

PT. TASPEN merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa. Tugas dari PT. TASPEN adalah untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Program Tabungan Hari Tua (THT).

Pelaksanaan pelatihan Pada PT. TASPEN Bogor sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dari persepsi karyawan yang baik terhadap program, metode, instruktur, fasilitas, kebutuhan, materi, waktu, dan manfaat pelatihan. Selain itu, karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kinerja yang meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan secara tidak langsung berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan jenis pekerjaan yang ditentukan oleh jenis pelatihannya, berikut ini adalah jenis-jenis pelatihan diantaranya adalah :

1. Pelatihan pengembangan kompetensi wajib / soft competency development training.
2. Pelatihan pelengkap / complement training (CT) – hard competency
3. Pelatihan pra purna bhakti / pre pension training (PPT)
4. Pelatihan profesi / expertise training (ET)
5. Seminar / lokakarya
6. Sosialisasi hard competency

(PT. TASPEN Bogor)

Kinerja karyawan PT. Taspen cukup mengalami perubahan setelah mendapatkan pelatihan, terutama pada bidang-bidang yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian yang dilakukan oleh PT. Taspen meliputi berbagai hal sesuai dengan bidang masing-masing karyawan, salah satu contoh penilaian kinerja pada berbagai bidang, meliputi :

1. Akurasi dan validitas data aktif dan pensiun
2. Deviasi perbandingan antara database dengan penerimaan iuran
3. pengelolaan SPTB
4. Proses penyelesaian SPP klim sesuai SOP
5. Pengawasan Dosir / KP22

Sedangkan penilaian kinerja yang dilakukan PT. Taspen yaitu meliputi beberapa penilaian, diantaranya yaitu :

1. Kerjasama
2. Tanggung jawab
3. Kreatifitas
4. Loyalitas
5. Hasil Kerja

(PT. Taspen Bogor)

Dengan dilakukannya penilaian dalam hal tersebut, maka perusahaan dapat menilai sejauh mana kinerja karyawan pada bidangnya masing-masing.

Selain itu, terdapat beberapa kendala pada PT.TASPEN diantaranya yaitu :

1. Standar kerja yang rendah
2. Rasa puas diri
3. Daya persaingan yang masih kurang
4. Misi dan tata nilai belum disosialisasikan dengan baik
5. Tidak ada pemetaan yang komprehensif

(PT. Taspen Bogor)

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis terdorong untuk menyusun skripsi dengan judul :

**“PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. TASPEN (PERSERO) BOGOR”.**

## **1.2. Perumusan Masalah dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1. Perumusan Masalah**

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mewujudkan hal tersebut, salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan pelatihan. Mengingat pentingnya pelatihan, maka seorang manajer sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pelatihan yang efektif.

### **1.2.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka untuk memudahkan dan memperjelas arah penelitian, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan yang dilakukan PT. Taspen Bogor?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Taspen Bogor?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Taspen Bogor.

### **1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1.Maksud Penelitian**

Maksud dari penyusunan penelitian ini adalah dalam rangka memperoleh data dan informasi mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan kemudian dilakukan penelitian secara keseluruhan agar kita dapat mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

#### **1.3.2.Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pelatihan pada PT. TASPEN Bogor.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor.

### **1.4.Kegunaan Penelitian**

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Untuk menambah dan mengembangkan wawasan tentang teori sumber daya manusia, khususnya tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### **2. Kegunaan Praktisi**

Sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan terhadap sumber daya manusia, khususnya pentingnya pelatihan terhadap kinerja karyawan.

## **1.5.Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

### **1.5.1 Kerangka pemikiran**

Dalam sebuah perusahaan sistem pelatihan sangat diperlukan, untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan, memperbaiki moral tenaga kerja, membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik, memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi, dan membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil.

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Gary Dessler (1997 : 263)

Pelatihan dalam organisasi ditawarkan dalam berbagai area. Berikut ini jenis-jenis pelatihan yang umum dari pelatihan yang biasa diadakan dalam organisasi. Jenis-jenis pelatihan ini dilaksanakan pada umumnya dalam organisasi sendiri (in-house), di mana jenis pelatihan lainnya lebih bermanfaat dengan menggunakan sumber pelatihan dari luar, diantaranya yaitu sebagai berikut :

1. Orientasi karyawan baru
2. Menyelenggarakan penilaian
3. Komputer personal
4. Membangun kerjasama
5. Kepemimpinan

6. Proses penerimaan / seleksi
7. Operasi peralatan baru

Robert L. Mathis (2002 : 7)

Peserta dalam pelaksanaan pelatihan tersebut yaitu seluruh karyawan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seluruh peserta diharapkan dapat mewujudkan manfaat dan kinerja yang semakin baik.

Sebelum pelatihan dilaksanakan maka terlebih dahulu dibuat perencanaan. Perencanaan pelatihan meliputi penetapan sebagai berikut :

1. Peserta Pelatihan

Peserta memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Setiap peserta pelatihan harus mengerti dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai standar kerja yang ditetapkan perusahaan;

2. Materi yang diberikan

Materi pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan. Urutan, penyajian dan isi materi pelatihan mudah dipahami oleh peserta, sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan dalam pekerjaan;

3. Tempat pelatihan

Tempat pelatihan yang digunakan harus sesuai dengan tujuan pelatihan, sehingga mendukung tugas yang harus dikerjakan. Tempat pelatihan yang digunakan harus dilengkapi fasilitas yang memadai, sehingga memudahkan karyawan untuk dapat memahami materi yang disampaikan;

4. Instruktur

Instruktur/pelatih memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dilatih. Instruktur/pelatih juga diharapkan dapat bersedia memberi bantuan/solusi atas permasalahan pekerjaan yang terkait dengan materi pelatihan;

5. Waktu

Lamanya waktu yang digunakan untuk pelatihan berpengaruh pada pemahaman para karyawan terhadap materi yang diberikan. Waktu yang digunakan untuk pelatihan juga diharapkan tidak mengganggu kelancaran tugas/pekerjaan.

Keuntungan yang didapat oleh karyawan setelah menjalani pelatihan yang diberikan perusahaan, antara lain membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri, meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan, mendapatkan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri, meningkatkan keinginan belajar dan membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru.

Ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- a. Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
- b. Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan di sini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.
- d. Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Manfaat dari pelatihan salah satunya yaitu meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu. Adanya pelatihan menjamin tersedianya tenaga-tenaga dalam perusahaan yang mempunyai keahlian. Di samping hal tersebut membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama.

Hariandja (2002 : 168)

**Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target/sasaran atau criteria yang telah disepakati bersama.**

Veithzal Rivai (2005 : 14)

Perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk mengurangi kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu diperlukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkerja sama dengan baik dan lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

(Schuler & Jackson, 1996:3)

Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, penilai mempergunakan alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik di dalam perusahaan maupun di luar pekerjaan

karyawan. Penilai membuat unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang akan dinilai itu mencakup seperti hal-hal dibawah ini :

#### 1. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan yang lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik ;

#### 2. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya ;

#### 3. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna ;

#### 4. Loyalitas

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab ;

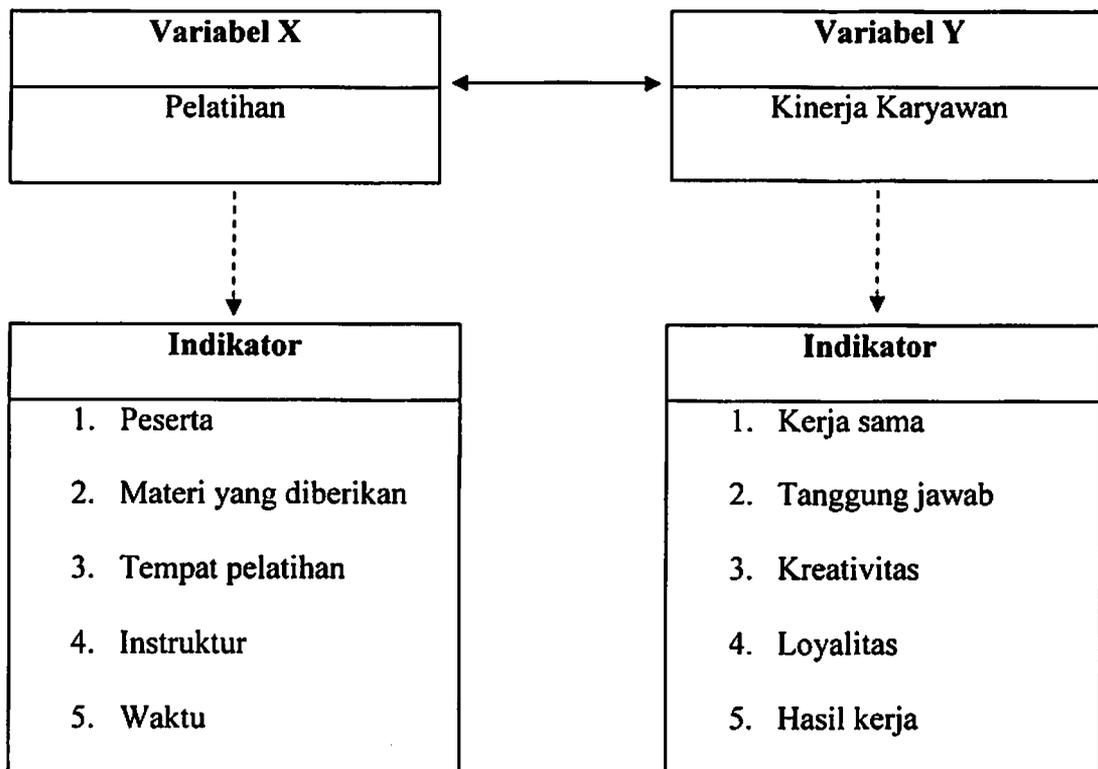
#### 5. Hasil Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

(Hasibuan, 2001 : 94)

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka disusunlah paradigma penelitian sebagai berikut :



### 1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran tersebut di atas, maka dibuatlah hipotesis penelitian, yaitu sebagai berikut :

1. Pelatihan pada PT. TASPEN Bogor belum berjalan dengan baik.
2. Kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor kurang baik.
3. Adanya pengaruh yang positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor .

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1. Pengertian Manajemen

Untuk lebih memudahkan dalam memperoleh pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, pada umumnya lebih mudah menjelaskan hal yang khusus bila mana sudah jelas, hal yang umum dijelaskan terlebih dahulu.

Di bawah ini akan dikemukakan pendapat para ahli tentang pengertian manajemen, yaitu sebagai berikut :

*“Management is a set of activities design to archive an organization objective by using it’s resources effectively and efficiency”.*

Gatewood (1999 : 4)

*“Management is the process of getting activities completed efficiently and effectively with and through other people”.*

Stephen & Coulter (2005 : 8)

*“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling. The use of resources to accomplish performance goals”.*

Schemerhorn (1999 : 8)

**“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah diterapkan.”**

Stoner A. F. James. Op.cit (1992 : 4)

**“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”**

Hasibuan (2002 : 1)

Dari pengertian di atas dapatlah dipahami bahwa manajemen merupakan serangkaian sistematis dan saling berkaitan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan serta sebagai ilmu dan seni yang merupakan proses pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama dapat tercapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cabang ilmu manajemen yang terpenting di samping ilmu manajemen lainnya. Cabang manajemen ini khusus membicarakan tentang sumber daya manusia yang sering disebut dengan kepegawaian atau personalia yang mengandung arti keseluruhan orang yang dipekerjakan dalam suatu badan usaha, hal ini disebabkan karena sedemikian pentingnya peranan pegawai manusia dalam perusahaan sehingga menuntut keharusan bagi perusahaan untuk memanfaatkan atau mendayagunakan manusia secara efektif dan efisien.

Dengan kata lain dapat dikemukakan bahwa daya (energi) dalam konteks SDM adalah kekuatan dalam arti kemampuan yang melekat pada manusia untuk melakukan pembangunan yang sistematis, terencana, terpadu dan berkelanjutan untuk tercapainya keadaan (manfaat) positif yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan yang

sebelumnya, baik dari manusia itu sendiri, bagi institusi di mana dapat berkarya maupun bagi masyarakat lingkungan di mana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan dan manfaat tersebut baik dalam arti fisik dan non fisik, kuantitatif maupun kualitatif serta merupakan suatu cabang dari ilmu manajemen yang khusus menitik beratkan perhatiannya kepada masalah kepegawaian atau personalia dalam suatu badan tertentu di dalam membangun berarti mempunyai energi dan kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, profesional, dan penuh tanggung jawab.

Perkembangan Sumber Daya Manusia sebenarnya bertahap, dalam arti dimulai sejarah usaha masih bersifat kekeluargaan sampai menjadi suatu perusahaan raksasa (multinasional). Untuk perusahaan-perusahaan kuat, kebijakan pengaturan personalia masih bersifat kekeluargaan, namun semakin besar perusahaan, maka semakin besar pula volume kegiatannya dan pasti akan semakin kompleks pula persoalan yang menyangkut masalah ketenagakerjaan. Oleh karena itu diperlukan administrasi dan pengelolaan kebijakan yang lebih baik.

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, manajemen, manajemen pengurusan, dan lain sebagainya. Bila dilihat dari literature-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian :

1. Manajemen sebagai suatu proses

Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu;

2. Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia

Manajemen sebagai suatu kolektivitas yaitu merupakan suatu kumpulan dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Kolektivitas atau kumpulan orang-orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya suatu tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen yang disebut manajer;

3. Manajemen sebagai suatu ilmu (science) dan seni (art)

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni, melihat bagaimana aktivitas manajemen dihubungkan dengan prinsip-prinsip manajemen.

Manullang (1983 : 15-16)

### 2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha menerangkan bagaimana pemanfaatan Sumber Daya Manusia sebaik-baiknya untuk dapat menghasilkan barang dan jasa guna memenuhi sebanyak mungkin kebutuhan masyarakat. Pendayagunaan Sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa dipengaruhi oleh :

- a. Jumlah dan kualitas Sumber daya manusia;
- b. Faktor dan kondisi yang mempengaruhi dari pengembangan perekonomian dan kemudian mempengaruhi pendayagunaan Sumber daya manusia tersebut.

Untuk menjelaskan lebih lanjut mengenai “Manajemen Sumber Daya manusia”, ada beberapa ahli berpendapat, diantaranya :

*“Human resources management is the process of developing, applying, and evaluated policies, procedures, methods and programs relating to the individual in organization”.*

Miner & Crane (1995 : 12)

*“Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, societal objectives are accomplished”.*

Flippo (1984 : 5)

*“Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship”*

Dale Yoder (1981 : 11)

**“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu memperoleh, menjelaskan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi direalisasi secara dayaguna sekaligus adanya kegiaarahan bekerja dari para pegawai”.**

Manulang (1981 : 141)

**“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik”.**

Simamora (2004 : 4)

Definisi di atas mempunyai maksud dan tujuan yaitu suatu proses kegiatan untuk memperoleh, memelihara dan menempatkan tenaga kerja yang tepat dalam arti jumlah maupun jenis atau mutu, sehingga tujuan organisasi dapat mencapai sasaran yang efektif serta adanya kepuasan pada diri pekerja.

Dengan demikian nampaklah bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia perlu dilakukan pembinaan dan pengembangan untuk terwujudnya manfaat atau hal-hal yang positif, manfaat positif tersebut berlaku di diri manusia itu sendiri maupun bagi perusahaan, yang jelas itu

semua merupakan hal-hal penting dalam pembinaan SDM yang perlu diperhatikan, dihayati dan dilaksanakan oleh setiap pimpinan (manager / administrator). Dapat pula ditarik beberapa kesimpulan dari pengertian-pengertian di atas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia mengkhususkan diri tentang hal yang berhubungan dengan manusia dan segala kegiatannya, untuk memajukan atau mengembangkan keterampilan dari tenaga kerja itu sendiri;
2. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran dalam menciptakan atau memuliakan suasana dan kondisi kerja sehingga para individu yang terdapat didalamnya bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan;
3. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tanggung jawab untuk memperoleh tenaga kerja dalam jumlah yang tepat, dengan berpedoman pada moto "The Right Man in The Right Place";
4. Kemajuan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sumber ilmu dan seni untuk melaksanakan, antara lain : *planning, organizing, actuating dan controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi maupun perusahaan.

### **2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man is the right place and the right man in the right job*;

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian;
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan khususnya;
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh;
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan;
9. Mengatur mutasi baik karyawan vertikal maupun horizontal;
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk tetap bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Hasibuan (2002 : 14-15)

## **2.2.Pelatihan**

### **2.2.1.Pengertian pelatihan**

Dalam suatu perusahaan pelatihan sangat diperlukan, selain untuk memberikan pengetahuan baru bagi para karyawan, selain itu juga dapat meningkatkan kinerja karyawan bagi perusahaan tersebut. Maka dari itu, dengan adanya pelatihan pada karyawan, diharapkan dapat mendorong mereka untuk memberikan jasanya kepada perusahaan dalam waktu yang lebih lama.

Menurut pendapat para ahli, pelatihan didefinisikan sebagai berikut:

*“Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personel learn technical knowledge and skills for a definite purpose”.*

Andrew F. Sikula (1981 : 70)

**“Pelatihan ialah merupakan bagian dari suatu proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan seseorang atau sekelompok orang.”**

Notoadmodjo (1992 : 72)

**“Pelatihan suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dari keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.”**

Alex S. Nitisemito (1992 : 86)

Jadi, pada hakekatnya pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dari para karyawan di dalam melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dasar pengertian untuk pelatihan dapat ditemukan dalam kebutuhan untuk bersaing, supaya dapat hidup di pasar modern, setiap unit badan usaha harus mampu bersaing secara global dan menginginkan para karyawannya bekerja dengan baik dan konsekuen, sehingga mereka dapat memberikan hasil yang memuaskan sesuai dengan tujuan perusahaan, sebagai salah satu usaha mewujudkan tujuan tersebut adalah dengan menyediakan program pelatihan yang memadai bagi

karyawannya. Beberapa faktor penting yang memperbesar kebutuhan akan pelatihan adalah :

a. Mutu dari kumpulan tenaga kerja yang ada

Kumpulan tenaga kerja terdiri dari orang yang siap dan berkeinginan untuk mendapatkan pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru diajukan dari kumpulan tenaga kerja, karena alasan ini, mutu dari kumpulan tenaga kerja itu penting;

b. Persaingan Global

Perusahaan-perusahaan, baik perusahaan kecil maupun besar, menghadapi persaingan di pasar global yang begitu hebat. Dewasa ini, senjata yang paling berpengaruh pada medan perang bisnis global baru ini adalah pendidikan dan pelatihan pada angkatan kerja;

c. Perubahan Yang Cepat dan Berkelanjutan

Perubahan adalah kenyataan hidup di tempat kerja, itu terjadi cepat dan berkesinambungan. Pengetahuan yang paling canggih dewasa ini mungkin besok akan ketinggalan zaman. Dalam lingkungan semacam itu, penting bahwa karyawan dimutakhirkan terus-menerus;

d. Masalah Alih Teknologi

Alih teknologi adalah gerakan teknologi dari satu arena ke arena yang lain. Dua hambatan utama dari teknologi efektif adalah ketakutan akan perubahan dan kurangnya pengetahuan *know how*. Kedua hambatan ini dapat diatasi dengan pelatihan;

e. Demografi Perubahan

Demografi tempat kerja yang berubah dalam hal-hal yang membuat pelatihan bahkan menjadi lebih penting ketimbang di masa lalu. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian yang sistematis dan terorganisasi dari kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman atau motivasi yang berhubungan dengan kerja seorang individu.

Banyak sumber pelatihan tersedia bagi organisasi yang ingin memberikan pelatihan bagi karyawan. Semua sumber daya dapat dimasukkan sebagai salah satu kategori pelatihan *in-house*, pelatihan *eksternal*, atau kombinasi *in-house* dan *eksternal*. Kebanyakan pelatihan diberikan melalui pelatihan gabungan *in-house* dan sumber daya eksternal, dengan pelatihan *in-house* menjadi pilihan nomor dua yang paling luas digunakan. Pelatihan *in-house* merupakan satu judul luas yang mencakup pelatihan disaat bekerja, seminar/lokakarya *in-house* instruksi media, intruksi dengan bantuan komputer ditempat kerja. Sedangkan pelatihan eksternal mencakup pembelajaran dalam

kuliah perguruan tinggi atau universitas, lokakarya dan seminar yang diberikan oleh perguruan tinggi, universitas, kursus-kursus, pelatihan yang diberikan oleh asosiasi teknik, dagang dan profesional.

### 2.2.2. Tujuan Pelatihan

Menurut Moekijat (1991:55) tujuan umum dari pada pelatihan adalah:

- a) Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif;
- b) Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional;
- c) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman pegawai dan pimpinan.

Pada umumnya disepakati paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen

Hersey dan Blanchart (1992: 5) yaitu :

- Kemampuan teknis (technical and skill), kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training;
- Kemampuan social (human atau social skill), kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif;
- Kemampuan konseptual (conceptual skill) yaitu: kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan kebutuhan keluarga sendiri. Tujuan-tujuan tersebut diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali apabila pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan karyawan-karyawan sendiri percaya bahwa mereka akan memperoleh keuntungan. Tujuan pengembangan pegawai jelas bermanfaat atau berfungsi baik bagi organisasi maupun karyawan sendiri;

### **2.2.3. Alasan Pentingnya Diadakan Pelatihan**

Menurut Hariandja (2002 : 168), ada beberapa alasan penting untuk mengadakan pelatihan, yaitu:

- Karyawan yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan;
- Perubahan – perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan – perubahan disini meliputi perubahan – perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru. Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan;
- Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Saat ini daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya dengan mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, tetapi juga harus sumber daya manusia yang menjadi elemen paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng;
- Menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

### **2.2.4. Teknik-Teknik Pelatihan**

Program latihan menurut Handoko (1995:110) dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan manajemen:

### a. Metode praktis.

Teknik-teknik “on the job training” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung, seorang “pelatih” yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan merupakan latihan dengan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam ketrampilan manajerial;
- 2) Latihan instruksi pekerjaan merupakan latihan dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan sekarang;
- 3) Magang merupakan latihan dengan memberikan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang telah berpengalaman. Pendekatan itu dapat dikombinasikan dengan latihan “off job training”. Hampir semua karyawan pengrajin (care off), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Aksestensi dan internship adalah bentuk lain program magang;
- 4) Pengarahan merupakan latihan dengan penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan sehingga bawahan serupa dengan hubungan koto-mahasiswa;
- 5) Penugasan sementara merupakan latihan dengan memberikan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.

### b. Metode simulasi.

Dengan metode ini karyawan peserta latihan representasi tiruan (artificial). Suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

1. **Metode Studi Kasus.**  
Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan ketrampilan pengambilan keputusan ;
2. **Permainan Rotasi Jabatan.**  
Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peranan yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada masalah yang mengatur pembicaraan dan perilaku. Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya. Teknik role playing dapat mengubah sikap peserta seperti misal menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan ketrampilan, ketrampilan antar pribadi (interpersonal skill) ;
3. **Permainan Bisnis.**  
Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan di sistem dengan aturan-aturan tentunya yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari study operasi-operasi bisnis atau industri secara terperinci. Para peserta memainkan "game" dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran penjualan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih parakaryawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi perusahaan ;
4. **Ruang Pelatihan.**  
Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini bukan dilaksanakan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area yang terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya ;

5. **Latihan Laboratorium.**  
Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang ;
6. **Program-program pengembangan eksekutif.**  
Program-program ini biasanya diselenggarakan di Universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan ; atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

#### **2.2.5. Manfaat Pelatihan**

Manullang (1990:47) memberikan batasan tentang manfaat nyata yang dapat diperoleh dengan adanya program pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan terhadap karyawannya, yaitu sebagai berikut:

- a) Meningkatkan rasa puas karyawan;
- b) Pengurangan pemborosan;
- c) Mengurangi ketidakhadiran dan turn over karyawan;
- d) Memperbaiki metode dan sistem kerja;
- e) Menaikkan tingkat penghasilan;
- f) Mengurangi biaya-biaya lembur;
- g) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin;
- h) Mengurangi keluhan-keluhan karyawan;
- i) Mengurangi kecelakaan kerja;

- j) Memperbaiki komunikasi;
- k) Meningkatkan pengetahuan karyawan;
- l) Memperbaiki moral karyawan;
- m) Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.

Manfaat lain yang diperoleh dari latihan kerja yang dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan menurut Soeprihanto (1997:24) antara lain:

**a. Kenaikan produktivitas.**

Kenaikan produktivitas baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja dengan program latihan diharapkan akan mempunyai tingkah laku yang baru, sedemikian rupa sehingga produktivitas baik dari segi jumlah maupun mutu dapat ditingkatkan;

**b. Kenaikan moral kerja.**

Apabila penyelenggara latihan sesuai dengan tingkat kebutuhan yang ada dalam organisasi perusahaan, maka akan tercipta suatu kerja yang harmonis dan semangat kerja yang meningkat;

**c. Menurunnya pengawasan**

Semakin percaya pada kemampuan dirinya, maka dengan disadarinya kemauan dan kemampuan kerja tersebut, para pengawas tidak terlalu dibebani untuk setiap harus mengadakan pengawasan;

**d. Menurunnya angka kecelakaan.**

Selain menurunnya angka pengawasan, kemauan dan kemampuan tersebut lebih banyak menghindarkan para pekerja dari kesalahan dan kecelakaan;

**e. Kenaikan stabilitas dan fleksibilitas tenaga kerja.**

Stabilitas disini diartikan dalam hubungan dengan pergantian sementara karyawan yang tidak hadir atau keluar;

**f. Mengembangkan pertumbuhan pribadi.**

Pada dasarnya tujuan perusahaan mengadakan latihan adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan, sekaligus untuk perkembangan atau pertumbuhan pribadi karyawan.

## 2.3. Penilaian Kinerja

### 2.3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam rangka meningkatkan kinerja dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu dan masa yang akan datang.

*“Performance appraisal refers to the formal procedures used in working organizations to evaluate the personalities and contribution and potentials of group members”.*

Dale Yoder (1981 : 88)

**“Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran”.**

Schuler&Jackson (1996 : 3)

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari

orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

### **2.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kerja manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan.

Rivai & Basri (2004 : 55)

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

- (1) Orang yang dinilai (karyawan)
- (2) Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)
- (3) Perusahaan.

#### **- Manfaat bagi karyawan yang dinilai :**

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah :

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan hidup
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar

- f. Pengembangan tentang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
  - g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
  - h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
  - i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mengatasinya
  - j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
  - k. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan
  - l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
  - m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.
- Manfaat bagi penilai ( supervisor / manager / penyelia)**

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kerja yaitu antara lain sebagai berikut :

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap

- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk pekerja, manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
- e. Peningkatan kepuasan kerja
- f. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan inspirasi mereka

**- Manfaat bagi perusahaan**

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah sebagai berikut :

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan karena :
  - 1). Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
  - 2). Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
  - 3). Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan dan keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
- c. Meningkatkan kualitas karyawan
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan

- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan
- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

Rivai&Basri (2004 : 58-62)

### **2.3.3.Evaluasi Penilaian Kinerja**

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki.

Beberapa pendekatan yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

#### **1. Evaluation interview**

Memberikan umpan balik tentang unjuk rasa masa lalu dan potensi masa depan. Ini dilakukan untuk menggambarkan hasil penilaian sebelumnya dan mengidentifikasi perilaku-prilaku tertentu yang harus diulangi dan dihilangkan;

#### **2. Tell and sell approach**

Menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku yang lebih baik;

#### **3. Tell and listen method**

Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan apa yang sudah dilakukan, dan mencoba mengatasi reaksi ini dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik;

#### **4. Problem solving approach**

Mengidentifikasi beberapa problem yang dihadapi pegawai dalam pekerjaannya melalui pelatihan, coaching, counseling.

Hariandja (2002 : 214)

## 2.4.Kinerja Karyawan

### 2.4.1.Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

**“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Mangkunegara, (2005:67)

**“Kinerja merupakan catatan out come yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan”.**

Ambar dan Rosidah (2003 : 233)

### 2.4.2.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara, (2005:67) yang merumuskan bahwa:

- a. Human Performance = Ability + Motivation
- b. Motivation = Attitude + Situation
- c. Ability = Knowledge + Skill

### 2.4.3.Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja yang ditetapkan adalah individual secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab karyawan.

Sedangkan menurut (Ruky, 2001:149), Sasaran kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut, pimpinan unit yang bersangkutan dengan kesempatan bawahannya yaitu para pimpinan sub-unit, menyatakan bahwa sasaran yang harus mereka capai dalam kurun waktu tahun ini misalnya adalah sasaran bersama dan menjadi sasaran-sasaran kecil bagi tiap bagian dari unit tersebut. Sasaran kinerja adalah kinerja karyawan, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah memuaskan atau tidak. Unit-unit di tingkat bawah mungkin telah menjadi sasaran yang mereka tetapkan, dan sebaliknya mereka yang ada di puncak mungkin belum memenuhi sasaran. Pencapaian produktivitas tenaga kerja yang sesuai yang diinginkan perusahaan atau instansi harus didukung oleh kegiatan-kegiatan departemen personalia.

Kegiatan-kegiatan tersebut menurut Flippo (1995:7) adalah sebagai berikut:

a. **Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement)**

Pengadaan tenaga kerja adalah usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah perencanaan SDM, perekrutan, seleksi karyawan, dan penempatan karyawan;

b. **Pengembangan Karyawan (Development)**

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini sangat penting mengingat banyaknya perubahan-perubahan teknologi,

reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer;

**c. Kompensasi/Pemberian Balas Jasa (Compensation)**

Kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa tersebut dilakukan secara langsung atau tidak langsung yang bersifat finansial maupun non finansial. Pemberian balas jasa yang tidak langsung dan non finansial misalnya tunjangan dan pelayanan pada karyawan;

**d. Pengintegrasian Karyawan (Integration)**

Pengintegrasian karyawan merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi;

**e. Pemeliharaan Karyawan (Maintenance)**

Pemeliharaan karyawan merupakan usaha untuk mengabdikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi komunikasi dalam organisasi berupa pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan seperti kesehatan dan keamanan, pemeliharaan sikap yang menyenangkan seperti mengadakan program-program pelayanan kepada karyawan;

**f. Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)**

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu masalah yang sangat sulit, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Perusahaan pada umumnya ingin mengambil keuntungan dari pemutusan hubungan kerja dengan mempertahankan para karyawan yang paling mampu dan membiarkan pergi para karyawan yang kurang mampu.

#### **2.4.4.Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, penilai mempergunakan alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik di dalam perusahaan maupun di luar pekerjaan karyawan. Penilai membuat unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap

organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang akan dinilai itu mencakup seperti hal-hal dibawah ini :

#### 1. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan yang lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik ;

#### 2. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaannya, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya ;

#### 3. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna ;

#### 4. Loyalitas

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab ;

#### 5. Hasil Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

(Hasibuan, 2001 : 94)

## **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

### **3.1.Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah variable bebas (independent) yang disimbolkan dengan X yaitu pelatihan dan variable terikat (dependent) disimbolkan dengan Y yaitu kinerja karyawan.

Penulis melakukan dan mengambil objek penelitian pada PT.Taspen (PERSERO) Bogor yang beralamat di JL. Raya Pajajaran PO.BOX 383/BOO Bogor 16153.

Sekilas tentang PT. Taspen, yaitu merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT).

### **3.2.Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, dimana menurut Nasir (1999 : 63) bahwa :

**“Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status atau kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.**

### **3.2.1.Desain Penelitian**

#### **a. Jenis, Metode, Teknik Penelitian**

Jenis metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, Verifikatif. Sedangkan metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode Explanatory Survey. Karena penulis menyesuaikan dengan judul yang telah disetujui, sehingga menggunakan metode explanatory survey. Dan teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu statistik analisis kualitatif.

#### **b. Unit Analisis**

Unit analisis yang digunakan penulis berupa organization. Karena sumber data yang unit analisisnya yaitu karyawan pada PT. Taspen Bogor yang terdiri dari beberapa bidang.

### 3.3.2.Operasional Variable

**Table 3.1**  
**Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan**  
**pada PT. Taspen Bogor**

<b>Variable / Sub Variable</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
Pelatihan	1. Peserta	Ordinal
	2. Materi yang diberikan	Ordinal
	3. Tempat pelatihan	Ordinal
	4. Instruktur	Ordinal
	5. Waktu	Ordinal
Kinerja Karyawan	1. Kerja sama	Ordinal
	2. Tanggung Jawab	Ordinal
	3. Kreativitas	Ordinal
	4. Loyalitas	Ordinal
	5. Hasil Kerja	Ordinal

### 3.2.3. Metode Penarikan Sample

Dalam menentukan ukuran sample yang akan diambil untuk mewakili seluruh populasi maka digunakan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dengan :  $n$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$e$  = Error

Husein Umar (2005 : 108)

Jumlah sample yang akan dipilih dari populasi sebanyak 62 orang  
dihitung menggunakan rumus :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$N = 62$$

$$e = 5\% = 0,05$$

$$n = \frac{62}{1 + 62(0,05)^2}$$

$$n = \frac{62}{1 + 0,2} = \frac{62}{1,2} = 51,6 = 52$$

Kemudian penulis mengambil secara acak sample dari karyawan bidang pelayanan, bidang persum, bidang keuangan, dan fungsional pengendali. Yang terdiri dari 30 orang bidang pelayanan, 8 orang bidang persum, 10 orang bidang keuangan, dan 4 orang fungsional pengendali. Yang seluruhnya berjumlah 52 orang.

#### **3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data**

Sebagai upaya untuk mengumpulkan data primer, data sekunder, dan informasi serta landasan teori yang digunakan dalam analisis dan pembahasan masalah makalah seminar, penulis menggunakan dua macam metode penelitian, yaitu:

##### **a. Penelitian Kepustakaan ( Library Research)**

Penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi dan landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar perumusan masalah dan sebagai alat untuk menganalisis data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui penelitian lapangan. Pengumpulan data ini dilakukan penulis dengan mempelajari sumber tertulis, seperti literature kuliah, hasil penelitian yang telah ada, jurnal ilmiah, dan dokumen yang ada kaitannya dengan PT. Taspen.

##### **b. Penelitian Lapangan ( Field Research)**

Penelitian secara langsung terhadap objek yang diteliti, dengan tujuan untuk mendapatkan data primer dan data sekunder serta informasi dari sumber-sumber yang terkait dengan

permasalahan yang dibahas dalam makalah seminar ini. Penelitian dilakukan dengan cara :

### **1. Wawancara**

Wawancara dilakukan dengan kepala bagian PT. Taspen Bogor mengenai pelaksanaan pelatihan yang diadakan di dalam perusahaan.

### **2. Observasi**

Observasi merupakan kegiatan pengumpulan data melalui pengamatan langsung ke perusahaan. Observasi dilakukan untuk menguji kebenaran dari wawancara yang telah dilakukan sebelumnya.

### **3. Kuesioner**

yaitu daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang terpilih sebagai sampel. Adapun model kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup tentang “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan”. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Taspen Bogor yang terdiri dari beberapa bidang.

**Table 3.2**  
**Skor Nilai Jawaban Pertanyaan Angket**

<b>Point</b>	<b>Skor Jenis Pertanyaan (+)</b>
SS	5
S	4
RR	3
TS	2
STS	1

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

RR = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Husein Umar (2005 : 132-134)

### **3.2.5. Metode Analisis**

Metode analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu :

#### **1. Analisis Korelasi Rank Spearman.**

Metode ini digunakan untuk menganalisis dan membahas pokok masalah yang akan diteliti.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi untuk mengetahui kuat tidaknya serta arah hubungan antara variable independent (X) yaitu Pelatihan dengan variable dependen

(Y) yaitu kinerja karyawan. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik Koefisien Rank Spearman yang bersimbol  $r_s$  dengan rumus sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{j=1}^n d_j^2}{n(n^2 - 1)}$$

Di mana :

$$\sum d_i^2 = \sum [R(X_i) - R(Y_i)]^2$$

Keterangan :

$r_s$  = Koefisien korelasi Rank Spearman

$d_i$  = Selisih Rank X dan Rank Y

n = Jumlah sample

Husein Umar (2005 : 201)

Hubungan serta tafsiran dari korelasi adalah sebagai berikut :

- ❖ 0% - 19,9%            Sangat Rendah
- ❖ 20% - 39,9%        Rendah
- ❖ 40% - 59,9%        Sedang
- ❖ 60% - 79,9%        Kuat
- ❖ 80% - 100%        Sangat Kuat

<http://www.google.com/utf-8&oe=utf8&aq=t&rls>

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variable X dalam menentukan perubahan variable Y, maka digunakan rumus koefisien determinasi (kd), yaitu sebagai berikut :

$$Kd = rs^2 \cdot 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

$rs^2$  = Korelasi Rank Spearman

J. Supranto (2001:153)

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun / mengarahkan penyelidikan selanjutnya.

Uji hipotesis untuk koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan rumus :

$$CR = rs \sqrt{\frac{n-2}{1-rs^2}}$$

Untuk menentukan apakah terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : r_s = 0$   $\longrightarrow$  tidak terdapat pengaruh pada pelatihan terhadap kinerja karyawan.

$H_1 : r_s > 0$   $\longrightarrow$  terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

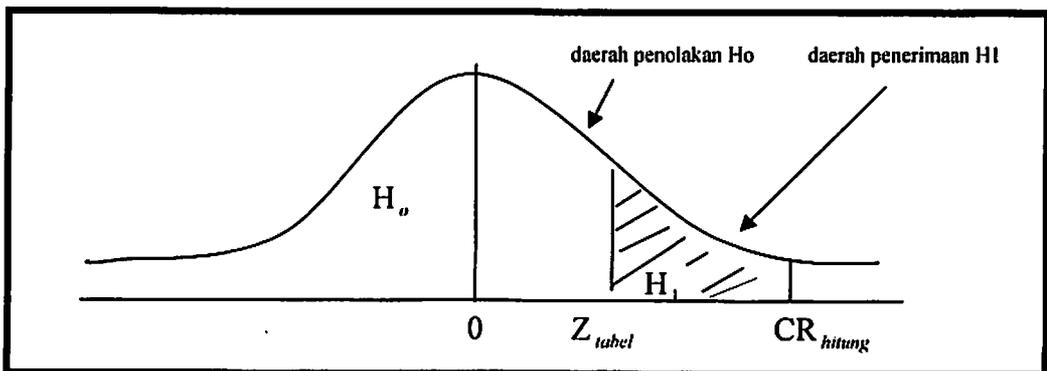
Untuk menentukan nilai  $Z_{tabel}$  digunakan taraf nyata 0,05 dan  $dk = n-2$ , kemudian nilai CR yang dihitung, dibandingkan dengan nilai  $Z_{tabel}$ .

Setelah menghitung rasio kritis, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan aturan pengambilan keputusan untuk pengujian satu arah ke kanan pada taraf nyata sebesar 0,05%, yaitu sebagai berikut :

1. Terima  $H_0$  jika  $CR <$  dari nilai  $Z_{tabel}$ , atau
2. Tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  jika  $CR >$  dari nilai  $Z_{tabel}$

Kriteria tersebut dapat diilustrasikan dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar 3.1**  
**Daerah Penolakan dan Penerimaan**



## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

#### **4.1.1. Sejarah PT. TASPEN**

Taspen merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT).

Taspen didirikan pada tanggal 17 April 1963 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor : 15 Tahun 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang disingkat menjadi PN TASPEN.

Pendiriannya dilatarbelakangi keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya yang dirintis melalui Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil konferensi tersebut dituangkan dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor : 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang antara lain menetapkan perlunya pembentukan jaminan sosial bagi Pegawai Negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdianya kepada Negara.

#### **1970**

PN TASPEN mendapatkan peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan Surat keputusan Menteri Keuangan RI Nomor : Kep.749/MK/IV/11/1970 sehingga menjadi PERRUM TASPEN.

**1981**

PERUM TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor : 26 Tahun 1981 dengan nama “Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri”, disingkat PT TASPEN.

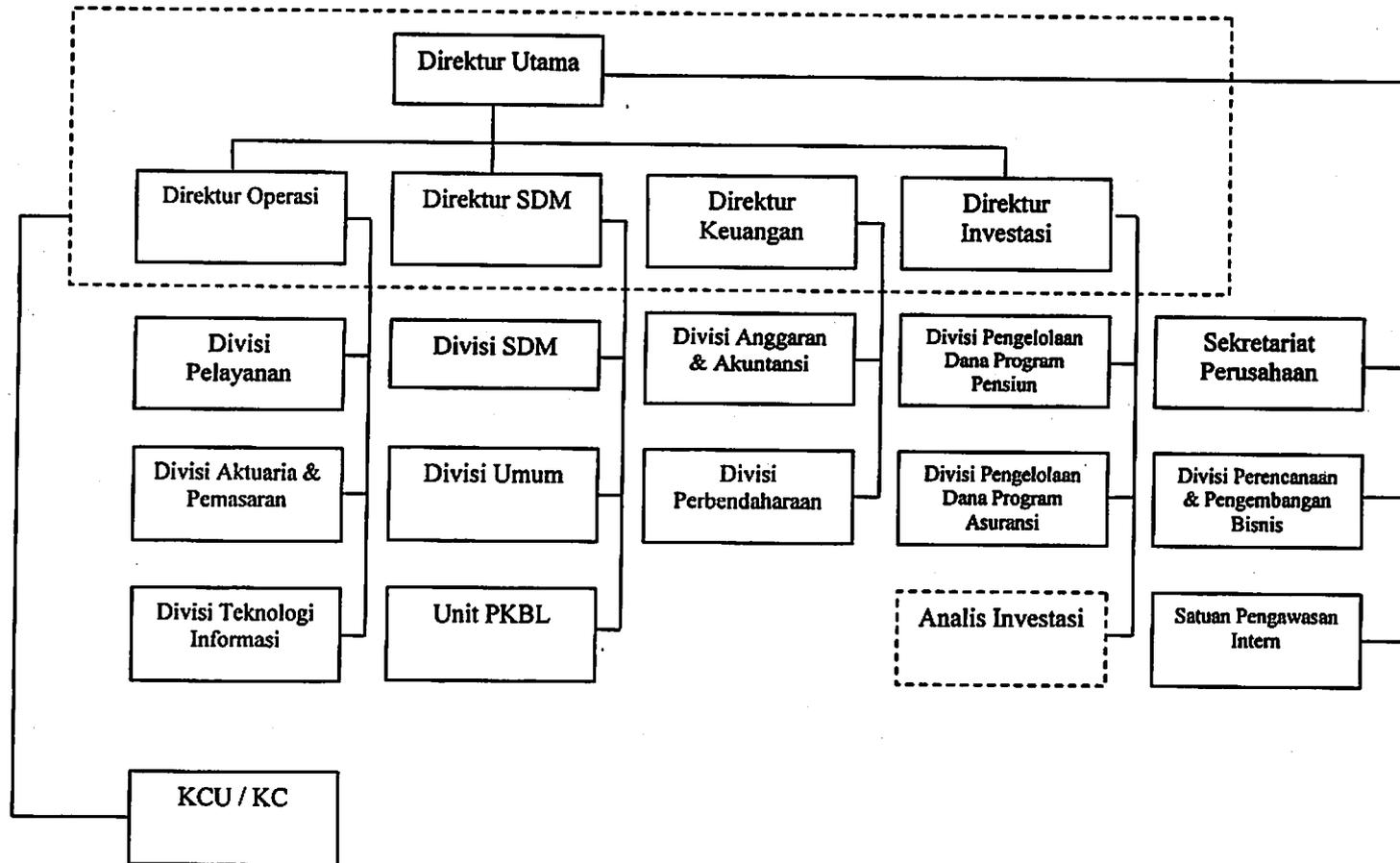
Sejak awal berdirinya, TASPEN mengelola Program Tabungan Hari Tua bagi Pegawai Negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapat tugas untuk mengelola Program Pensiun Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan demikian TASPEN telah sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial sesuai PP 25 tahun 1981 yaitu Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk Dana Pensiun dan THT.

Selain mengelola Program Asuransi Sosial yang kepesertaannya bersifat wajib (compulsory) bagi PNS, saat ini TASPEN juga mengelola Program THT, THT Multiguna, dan THT Ekaguna untuk pegawai BUMN/BUMD yang kepesertaannya bersifat sukarela (voluntary).

Sebagai upaya untuk memudahkan peserata TASPEN yang tersebar di seluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 TASPEN membuka Kantor Cabang di semua Propinsi dan beberapa Kabupaten/Kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 42 Kantor Cabang.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi PT. TASPEN Bogor

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi PT. TASPEN Bogor



Struktur organisasi merupakan pemisahaan yang jelas bagi setiap bagian dari perusahaan. Melalui struktur organisasi tersebut dapat kita lihat pendelegasian wewenang dari setiap bagian. Pendelegasian wewenang mengandung unsur penugasan. Jadi, melalui unsur-unsur tersebut setiap personalia pada perusahaan dapat menentukan sampai di mana personalia tersebut harus mempertanggung jawabkan tugas serta kewajibannya.

Uraian tugas (Job description) dari struktur organisasi PT. TASPEN Bogor di atas adalah sebagai berikut :

➤ **Direktur Utama**

Tugas :

1. Memimpin kantor cabang
2. mengemban visi untuk mencapai tujuan serta sasaran perusahaan
3. mengendalikan dan membina kegiatan di kantor cabang

➤ **Direktur Operasi**

Tugas :

1. Menjamin berlangsungnya operasional perusahaan
2. Menciptakan pengawasan Internal yang efektif dan efisien
3. mengkoordinasikan kegiatan pengadministrasian dan pemeliharaan data peserta Taspen

➤ **Direktur SDM**

Tugas :

1. Merencanakan, mengembangkan dan mengimplementasikan strategi di bidang pengelolaan dan pengembangan SDM.
2. Menetapkan dan memelihara sistem yang sesuai untuk mengukur aspek penting dari pengembangan HR (Human Resource).
3. Mengelola dan mengendalikan pembelanjaan SDM per departemen sesuai anggaran-anggaran yang disetujui.

➤ **Direktur Keuangan**

Tugas :

1. Menyiapkan pembayaran pensiun
2. Mencatat penerimaan iuran peserta, melakukan pembayaran pensiun dan nilai tebus pensiun.
3. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dengan Bank dan Lembaga keuangan lain.

➤ **Direktur Investasi**

Tugas :

1. Melakukan pengawasan atas pengelolaan dana pensiun
2. Mengevaluasi investasi dana pensiun sekurang-kurangnya sekali dalam 1 (satu) tahun buku yang didasarkan pada :
  - a. Laporan investasi dan hasil pemeriksaan akuntan public
  - b. saran dan pendapat peserta
3. Menyampaikan laporan tahunan secara tertulis.

➤ **Divisi Pelayanan**

Tugas :

1. Mengesahkan kebenaran pengajuan klim manfaat program Taspen
2. Menetapkan besarnya klim manfaat program Taspen
3. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, memverifikasikan dan melaporkan kepada manajemen perusahaan.

➤ **Divisi SDM**

Tugas :

1. Membantu Direktur SDM
2. Mengatur dan mengembangkan staf secara langsung
3. Bertindak sebagai penghubung dengan departemen lain agar memahami semua aspek-aspek penting dalam pengembangan SDM dan untuk memastikan mereka telah mendapatkan informasi yang tepat dan mencukupi tentang sasaran, tujuan/objek dan pencapaian-pencapaian dari pengembangan SDM.

➤ **Divisi Anggaran dan Akuntansi**

Tugas :

1. Menyiapkan dan menyusun rencana anggaran tahunan berdasarkan rencana kerja.
2. Menyiapkan data/informasi untuk perencanaan anggaran
3. Menyusun laporan keuangan sesuai dengan bentuk yang ditetapkan pada setiap akhir periode pembukuan.

➤ **Divisi Umum**

Tugas :

1. Melaksanakan hubungan dengan instansi/lembaga lain/masyarakat
2. Melaksanakan hubungan/komunikasi dengan peserta/pensiunan
3. Menyiapkan dan menyusun daftar-daftar peserta/pensiunan menurut keperluan dan pada waktu yang diperlukan.

➤ **Divisi Perbendaharaan**

Tugas :

1. Mengendalikan dan mengelola seluruh kegiatan penerimaan dan pengeluaran kas program THT dan Dana Pensiun
2. Merencanakan dan mengelola piutang dan utang perusahaan
3. Merencanakan dan menyelenggarakan semua kewajiban perpajakan perusahaan

### **4.1.3. Program dan Produk PT. TASPEN**

#### **A. Program Tabungan Hari Tua (THT)**

Program THT merupakan program asuransi yang terdiri dari Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia pensiun, ditambah dengan Asuransi Kematian (Askem).

Asuransi Dwiguna adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta TASPEN pada saat yang bersangkutan mencapai usia pensiun atau bagi ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

Asuransi Kematian (Askem) adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan kepada peserta TASPEN apabila istri/suami/anak meninggal dunia atau kepada ahli warisnya apabila peserta meninggal dunia. Jadi Asuransi Kematian merupakan asuransi jiwa seumur hidup bagi PNS peserta TASPEN dan istri/suaminya, kecuali bagi janda/duda PNS menikah lagi. Sedangkan bagi anak PNS, Asuransi Kematian merupakan asuransi berjangka yang dibatasi usia anak, yaitu sampai dengan usia 25 tahun (dengan catatan : belum bekerja atau belum menikah), maksimum untuk sebanyak tiga kali kejadian.

Peserta Program THT terdiri dari :

1. Pegawai Negeri Sipil, tidak termasuk PNS Departemen Hankam.
2. Pejabat Negara
3. Pegawai BUMN/BUMD

### Kepesertaan Program THT :

Kepesertaan Program THT dimulai sejak yang bersangkutan diangkat sebagai Pegawai/Pejabat Negara sampai dengan saat berhenti sebagai Pegawai/Pejabat Negara dengan ketentuan :

1. Pengangkatan menjadi PNS sebelum 1 Juli 1961, masa kepesertaannya dihitung sejak tanggal 1 Juli 1961.
2. Pengangkatan menjadi PNS Daerah Propinsi Irian Jaya sebelum 1 Juli 1971, masa kepesertaannya dihitung sejak 1 Januari 1967.
3. Pengangkatan PNS exDaerah Propinsi Daerah Timor Timur sebelum 1 April 1979, masa kepesertaannya dihitung sejak 1 April 1979.

### Kewajiban Peserta Program THT :

1. Membayar iuran Wajib Peserta (IWP/premi) sebesar 3,25% dari penghasilan setiap bulan selama masa aktif.
2. Memberikan keterangan mengenai data diri dan keluarganya.
3. Menyampaikan perubahan data penghasilan atau perubahan data diri dan keluarganya.

## **B. Program Pensiun**

Sejak awal tahun 1987 TASPEN mulai melaksanakan pembayaran pensiun bagi PNS, diawali pada tiga propinsi yaitu Bali, NTB dan NTT. Pada bulan Januari 1988 wilayah pembayaran pensiun ditambah dengan propinsi-propinsi di wilayah Sumatra. Pada tanggal 1 April 1989 wilayah pembayaran pensiun diperluas mencakup wilayah Jawa dan Madura. Kemudian sejak April 1990 wilayah pembayaran pensiun diperluas lagi yang meliputi wilayah Kalimantan, Sulawesi, Ambon dan Irian Jaya, yang berarti sejak itu

TASPEN telah melaksanakan pembayaran pensiun diseluruh wilayah Indonesia.

Penerimaan Pensiun yang dibayar oleh TASPEN adalah :

1. Penerima Pensiun PNS
2. Penerima Pensiun Pejabat Negara
3. Penerima Tunjangan Perintis Kemerdekaan RI (PKRI)
4. Penerima Tunjangan Veteran
5. Penerima Uang Tunggu
6. Penerima Pensiun TNI dan POLRI yang pensiun sebelum April 1989

Kewajiban Peserta Program Pensiun :

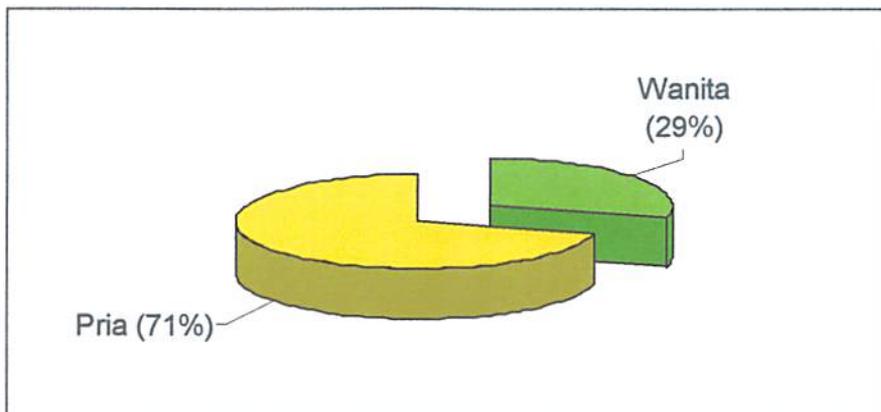
1. Membayar Iuran Wajib Peserta (IWP) sebesar 4,75% dari penghasilannya setiap bulan selama masa aktif sebagai PNS/Pejabat Negara.
2. Memberikan keterangan mengenai data diri dan keluarganya.
3. Menyampaikan perubahan data penghasilan atau perubahan data diri dan keluarganya.

#### 4.1.4. Profil Responden

##### 1. Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. TASPEN Bogor, dari 52 orang responden yang menjadi objek penelitian, dapat diketahui bahwa sebagian responden dalam hal ini adalah pria yaitu sebanyak 37 orang responden (71%) sedangkan wanita yaitu sebanyak 15 orang responden (29%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.2**  
**Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**



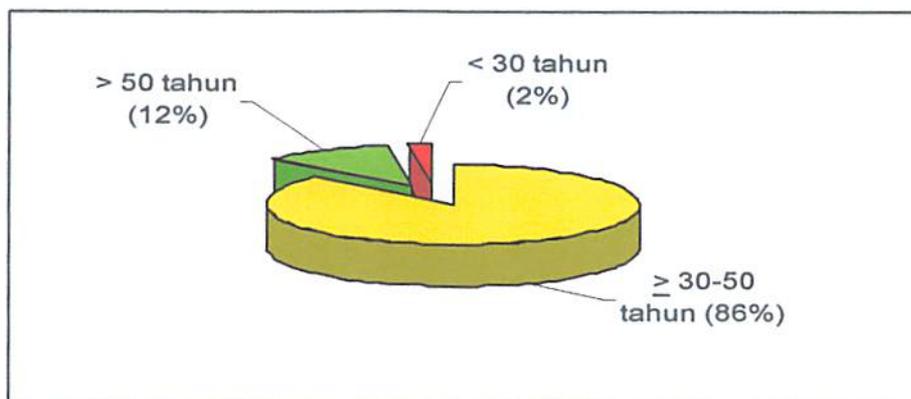
##### 2. Menurut Usia

Dilihat dari kriteria usia responden yaitu sebagai berikut :

- $\geq 30$ -50 tahun yaitu sebanyak 45 orang responden (86%)
- $> 50$  tahun yaitu sebanyak 6 orang responden (12%)
- $< 30$  tahun yaitu sebanyak 1 orang responden (2%)

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.3**  
**Karakteristik Responden Menurut Usia**



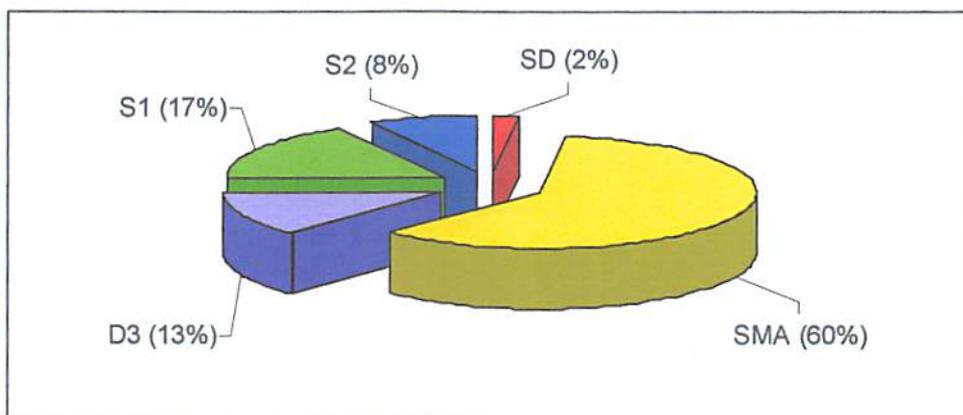
### 3. Menurut Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat pendidikan responden terdiri dari :

- S2 yaitu sebanyak 4 orang responden (8%)
- S1 yaitu sebanyak 9 orang responden (17%)
- D3 yaitu sebanyak 7 orang responden (13%)
- SMA yaitu sebanyak 31 orang responden (60%)
- SD yaitu 1 orang responden (2%)

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

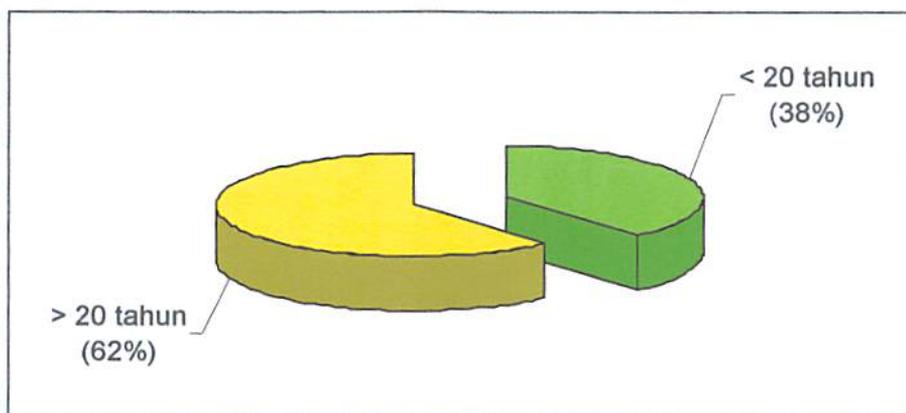
**Gambar 4.4**  
**Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan**



#### 4. Menurut Masa Kerja

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui masa kerja responden adalah di atas 20 tahun yaitu sebanyak 32 orang responden (62%) dan di bawah 20 tahun yaitu 20 orang responden (38%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.5**  
**Karakteristik Responden Menurut Masa kerja**



## **4.2.Pembahasan**

### **4.2.1.Pelaksanaan Pelatihan pada PT. TASPEN Bogor**

Pelaksanaan pelatihan pada PT. TASPEN Bogor sudah berjalan cukup baik. Hal ini terlihat dari persepsi karyawan yang baik terhadap program, metode, instruktur, fasilitas, kebutuhan, materi, waktu, dan manfaat pelatihan. Selain itu, karyawan memiliki persepsi yang baik terhadap kinerja yang meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan secara tidak langsung berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan.

PT. TASPEN (PERSERO) Bogor hanya melaksanakan pelatihan satu kali dalam satu tahun. Adapun yang dibahas penulis yaitu mengenai indikator-indikator pelatihan seperti, peserta pelatihan, materi yang diberikan, tempat pelatihan, instruktur, dan waktu pelatihan.

Berikut ini adalah pendapat mengenai hasil kuesioner dari responden :

## 1. Peserta Pelatihan

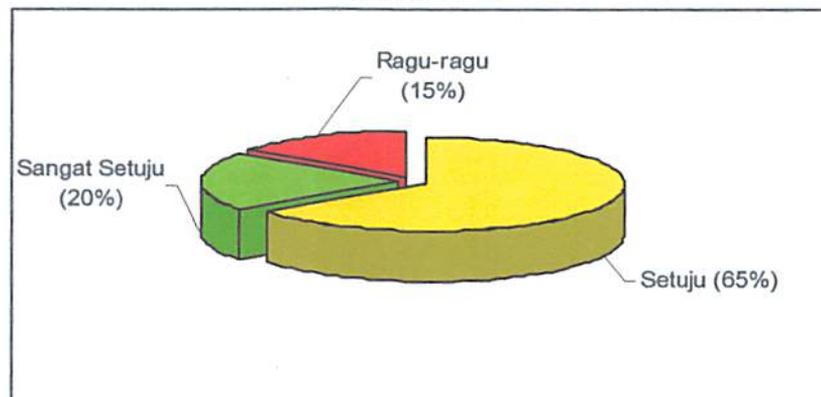
**Table 4.1**  
**1a. Pendapat Responden Bahwa Saya Memiliki Pengetahuan yang Cukup tentang Pekerjaan yang Menjadi Tanggung jawab Saya pada Indikator Peserta Pelatihan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	10	20%
2.	Setuju	34	65%
3.	Ragu-ragu	8	15%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 34 orang (65%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 10 orang (20%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 8 orang (15%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.6**



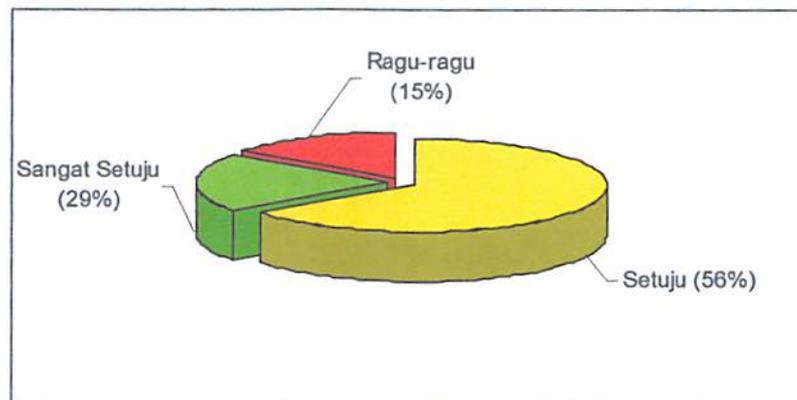
**Tabel 4.2**  
**1b. Pendapat Responden bahwa Saya Mengerti dalam Mengerjakan Pekerjaan Sesuai Standar Kerja yang Ditetapkan Perusahaan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	15	29%
2.	Setuju	29	56%
3.	Ragu-ragu	8	15%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100 %

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 29 orang (56%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 15 orang (29%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 8 orang (15%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.7**



## 2. Materi yang Diberikan

**Tabel 4.3**

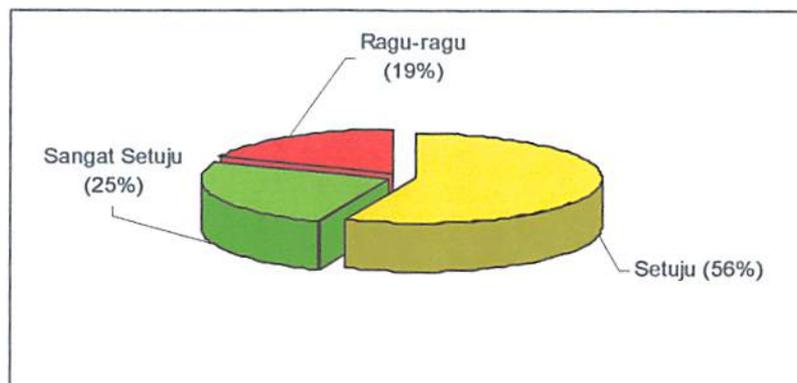
**2a. Pendapat Responden bahwa Materi pada Pelatihan Berbasis Kompetensi Sesuai dengan Tugas yang akan Saya Kerjakan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	13	25 %
2.	Setuju	29	56%
3.	Ragu-ragu	10	19%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 29 orang (56%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 13 orang (25%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 10 orang (19%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 4.8**



**Table 4.4**  
**2b. Pendapat Responden Bahwa Urutan, Penyajian, dan Isi Materi Pelatihan Mudah Saya Pahami, Sehingga dapat Membantu Mengatasi Permasalahan dalam Pekerjaan**

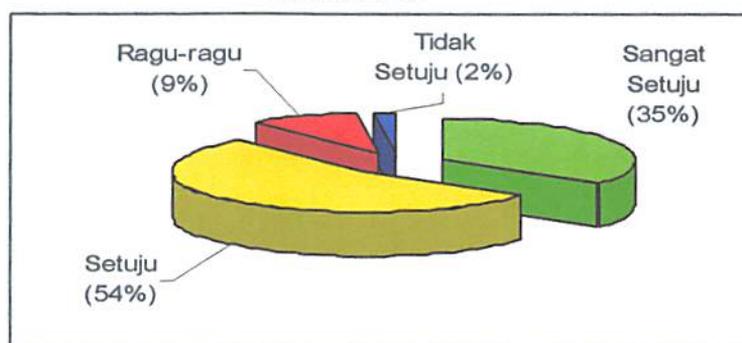
No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	18	35%
2.	Setuju	28	54%
3.	Ragu-ragu	5	9%
4.	Tidak Setuju	1	2%
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 28 orang (54%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 18 orang (35%), Ragu-ragu yaitu sebanyak 5 orang (9%) dan Tidak Setuju yaitu sebanyak 1 orang (2%).

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 4.9**



### 3. Tempat Pelatihan

Tabel 4.5

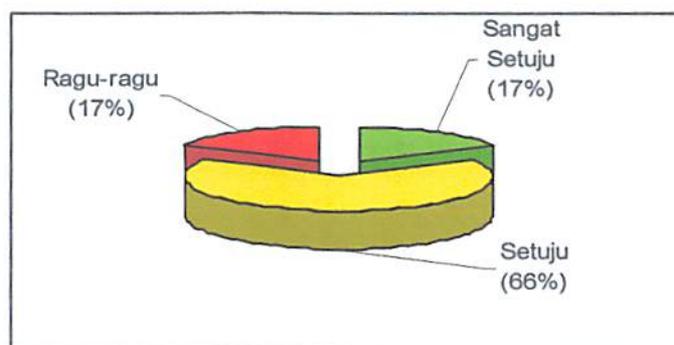
3a. Pendapat Responden bahwa Tempat Pelatihan yang Digunakan Telah Sesuai dengan Tujuan Pelatihan, Sehingga Mendukung Tugas yang Harus Saya Kerjakan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	9	17%
2.	Setuju	34	66%
3.	Ragu-ragu	9	17%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 34 orang (66%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 9 orang (17%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 9 orang (17%) Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.0



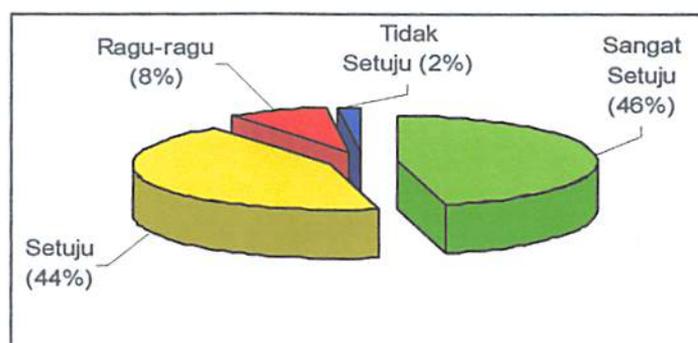
**Tabel 4.6**  
**3b. Pendapat Responden Bahwa Tempat Pelatihan yang Digunakan Telah Dilengkapi Fasilitas yang Memadai, Sehingga Memudahkan Saya untuk Memahami Materi yang Disampaikan.**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	24	46%
2.	Setuju	23	44%
3.	Ragu-ragu	4	8%
4.	Tidak Setuju	1	2%
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Sangat Setuju yaitu sebanyak 24 orang (46%), Setuju yaitu sebanyak 23 orang (44%), Ragu-ragu yaitu sebanyak 4 orang (8%) dan yang menyatakan Tidak Setuju yaitu sebanyak 1 orang (2%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 5.1**



#### 4. Instruktur

Tabel 4.7

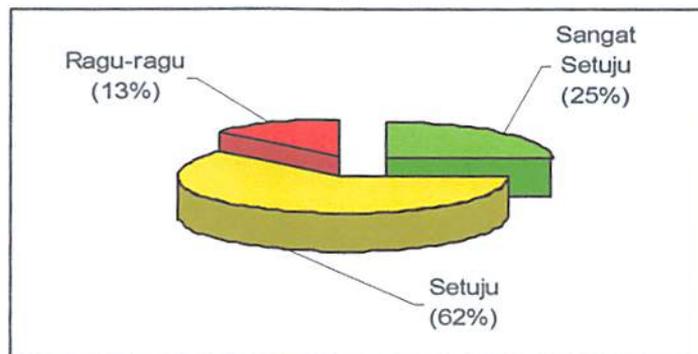
**4a. Pendapat Responden Bahwa Instruktur/Pelatih Memberikan Peranan Penting Terhadap Kemajuan Kemampuan Saya Sebagai Peserta yang akan Dilatih**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	13	25%
2.	Setuju	32	62%
3.	Ragu-ragu	7	13%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 32 orang (62%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 13 orang (25%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 7 orang (13%) Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.2



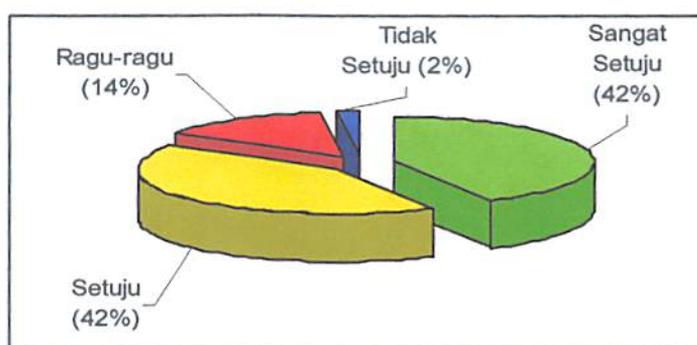
**Tabel 4.8**  
**4b. Pendapat Responden Bahwa Instruktur Bersedia**  
**Memberikan Bantuan/Solusi Permasalahan Pekerjaan yang**  
**Terkait dengan Materi Pelatihan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	22	42%
2.	Setuju	22	42%
3.	Ragu-ragu	7	14%
4.	Tidak Setuju	1	2%
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas menyatakan Sangat Setuju yaitu sebanyak 22 orang (42%), Setuju yaitu sebanyak 22 orang (42%), Ragu-ragu yaitu sebanyak 7 orang (14%) dan yang menyatakan Tidak setuju yaitu 1 orang (2%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**gambar 5.3**



## 5. Waktu Pelatihan

Tabel 4.9

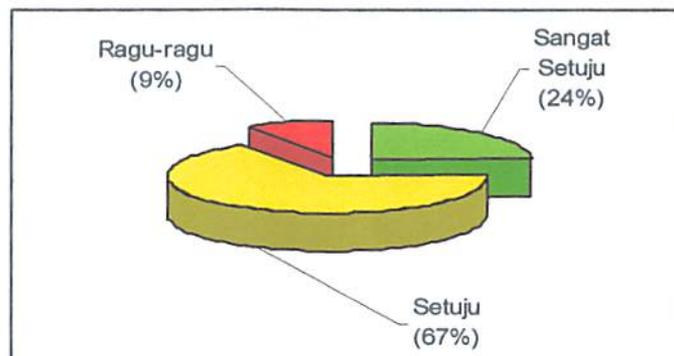
### 5a. Pendapat Responden Bahwa Lamanya Waktu yang Digunakan untuk Pelatihan Berpengaruh Terhadap Pemahaman Saya Mengenai Materi yang Diberikan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	12	24%
2.	Setuju	35	67%
3.	Ragu-ragu	5	9%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas menyatakan Setuju yaitu sebanyak 35 orang (67%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 12 orang (24%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 5 orang (9%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.4



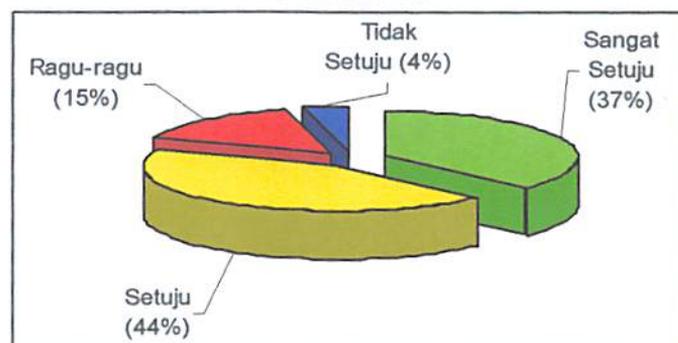
**Tabel 5.0**  
**5b. Pendapat Responden Bahwa Lamanya Waktu yang Digunakan Untuk Pelatihan Tidak Mengganggu Kelancaran Tugas/Pekerjaan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	19	37%
2.	Setuju	23	44%
3.	Ragu-ragu	8	15%
4.	Tidak Setuju	2	4%
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas menyatakan Setuju yaitu sebanyak 29 orang (44%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 19 orang (37%), Ragu-ragu yaitu sebanyak 8 orang (15%) dan Tidak Setuju sebanyak 2 orang (4%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 5.5**



#### 4.2.2. Kinerja Karyawan PT. TASPEN Bogor

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja.

Pada pembahasan ini penulis menggunakan indikator-indikator kinerja karyawan seperti kerja sama, tanggung jawab, kreatifitas, loyalitas, dan hasil kerja. Berikut ini adalah hasil kuesioner dari para responden :

##### 1. Kerja sama

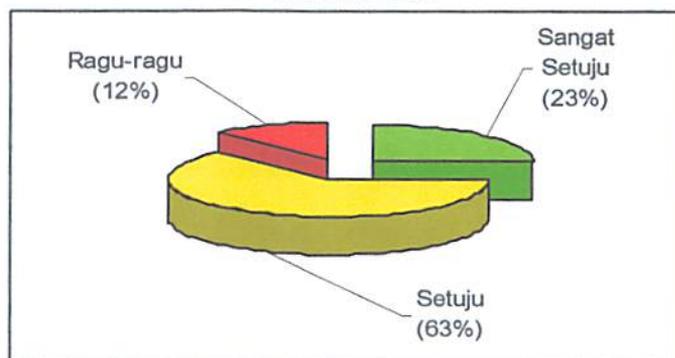
**Tabel 5.1**  
**1a. Pendapat Responden Bahwa Saya Sering Melaksanakan Pekerjaan yang Diberikan Secara Kerja Sama Baik Vertikal atau Horizontal Di dalam Maupun Di luar Pekerjaan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	13	25%
2.	Setuju	33	63%
3.	Ragu-ragu	6	12%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas menyatakan Setuju yaitu sebanyak 33 orang (63%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 13 orang (25%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 6 orang (12%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 5.6**



**Tabel 5.2**

**1b. Pendapat Responden Bahwa Dengan Adanya Kerja Sama dapat Membangun Hubungan Baik Di dalam Maupun Di luar Lingkungan Pekerjaan, Sehingga Hasil Pekerjaan akan Semakin Banyak**

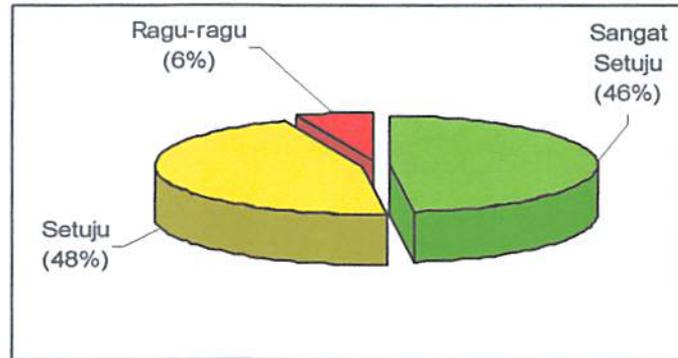
No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	25	48%
2.	Setuju	24	46%
3.	Ragu-ragu	3	6%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Sangat Setuju yaitu sebanyak 25 orang (48%), Setuju yaitu sebanyak 24 orang (46%) dan Ragu-ragu

yaitu sebanyak 3 orang (6%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 5.7**



## 2. Tanggung Jawab

**Tabel 5.3**

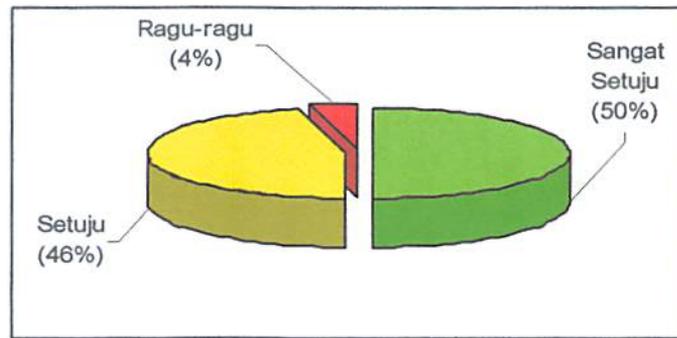
### 2a. Pendapat Responden Bahwa Saya Bertanggung Jawab Dalam Menjalankan Pekerjaan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	26	50%
2.	Setuju	24	46%
3.	Ragu-ragu	2	4%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Sangat Setuju yaitu sebanyak 26 orang (50%), Setuju yaitu sebanyak 24 orang (46%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 2 orang (4%) Untuk hasil lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.8



Tabel 5.4

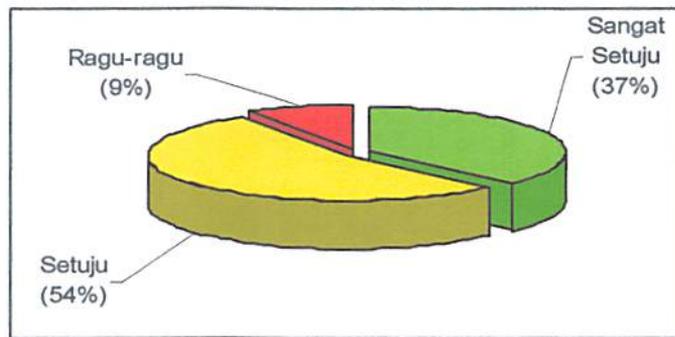
**2b. Pendapat Responden Bahwa Saya Bersedia Mempertanggung Jawabkan Kebijakan, Pekerjaan, dan Hasil Kerja yang Diberikan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	19	37%
2.	Setuju	28	54%
3.	Ragu-ragu	5	9%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 28 orang (54%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 19 orang (37%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 5 orang (9%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 5.9



### 3. Kreatifitas

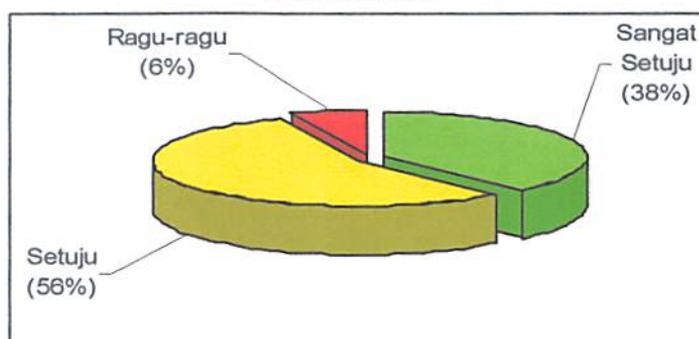
**Tabel 5.5**  
**3a. Pendapat Responden Bahwa Saya Mampu Mengembangkan Kreatifitas Saya Untuk Menyelesaikan Pekerjaan**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	20	38%
2.	Setuju	29	56%
3.	Ragu-ragu	3	6%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 29 orang (56%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 20 orang (38%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 3 orang (6%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 6.0



Tabel 5.6

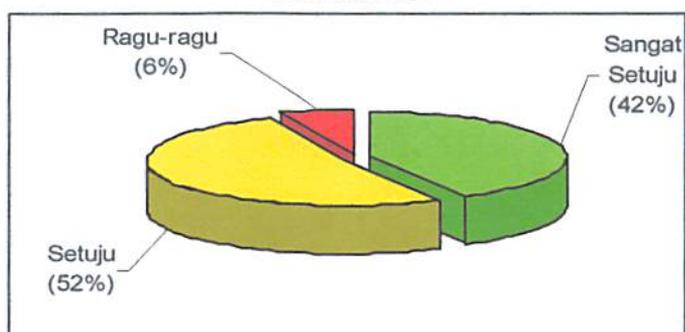
**3b. Pendapat Responden Bahwa Dengan Adanya Kreatifitas, Saya Mampu Memberikan Hasil Pekerjaan yang lebih Berdaya Guna dan Berhasil Guna**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	22	42%
2.	Setuju	27	52%
3.	Ragu-ragu	3	6%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 27 orang (52%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 22 orang (42%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 3 orang (6%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 6.1



#### 4. Loyalitas

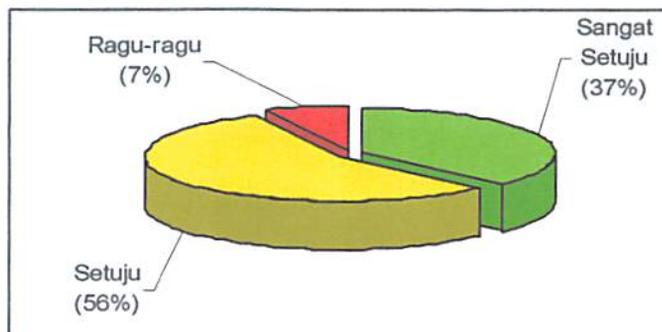
**Tabel 5.7**  
**4a. Pendapat Responden Bahwa Saya Mampu**  
**Memberikan Kesetiaan Terhadap Pekerjaan, Jabatan,**  
**dan Organisasi**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	19	37%
2.	Setuju	29	56%
3.	Ragu-ragu	4	7%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 29 orang (56%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 19 orang (37%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 4 orang (7%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 6.2**



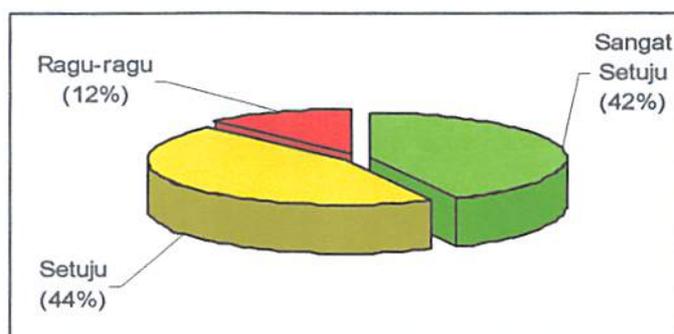
**Tabel 5.8**  
**4b. Pendapat Responden Bahwa Saya Bersedia Membela dan Menjaga Organisasi Di dalam maupun Di luar Pekerjaan dari Rongrongan Orang yang Tidak Bertanggung Jawab**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	23	44%
2.	Setuju	23	44%
3.	Ragu-ragu	6	12%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Sangat Setuju yaitu sebanyak 23 orang (44%), Setuju yaitu sebanyak 23 orang (44%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 6 orang (12%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 6.3**



## 5. Hasil Kerja

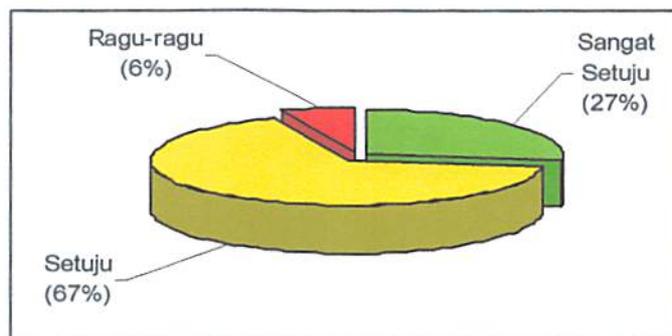
**Tabel 5.9**  
**5a. Pendapat Responden Bahwa Saya dapat Memberikan Hasil Kerja dengan Baik, Dilihat dari Kualitas Maupun Kuantitas**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	14	27%
2.	Setuju	35	67%
3.	Ragu-ragu	3	6%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

Sumber : Hasil Kuesioner

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 35 orang (67%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 14 orang (27%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 3 orang (6%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 6.4**



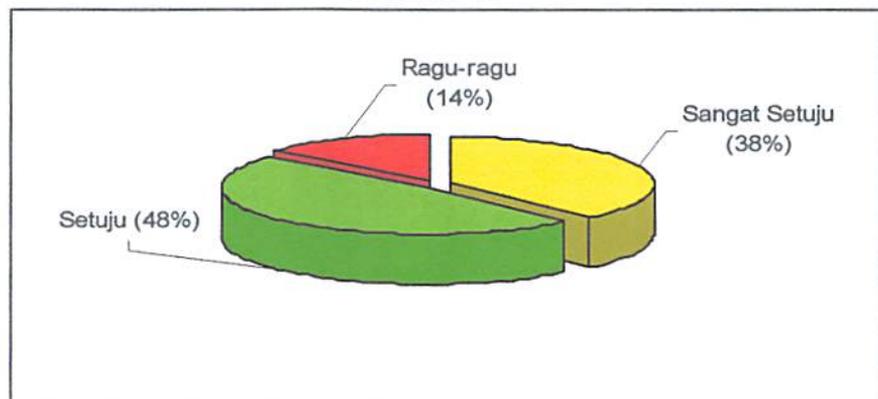
**Tabel 6.0**  
**5b. Pendapat Responden Bahwa Saya Mampu Menghasilkan**  
**Uraian Pekerjaan yang Baik untuk Memperoleh Hasil Kerja**  
**yang Baik Pula**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	20	38%
2.	Setuju	25	48%
3.	Ragu-ragu	7	14%
4.	Tidak Setuju		
5.	Sangat Tidak Setuju		
	<b>Total</b>	52	100%

**Sumber : Hasil Kuesioner**

Pendapat terbanyak mengenai pernyataan tersebut di atas yang menyatakan Setuju yaitu sebanyak 25 orang (48%), Sangat Setuju yaitu sebanyak 20 orang (38%) dan Ragu-ragu yaitu sebanyak 7 orang (14%). Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 6.5**



#### **4.2.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT.TASPEN Bogor**

Dalam sebuah perusahaan sistem pelatihan sangat diperlukan, untuk meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki moral tenaga kerja, membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik, memberikan informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi, dan membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil.

Manfaat dari pelatihan salah satunya yaitu meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu. Kinerja karyawan cukup mengalami perubahan setelah mendapatkan pelatihan, terutama pada bidang-bidang yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah hasil jawaban responden mengenai evaluasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor berdasarkan indikator secara umum dengan menggunakan proses perhitungan manual.

**Tabel 6.1**  
**Skor Pelatihan (X) Dari Hasil Kuesioner**

Responden	Pelatihan										Jumlah
	Peserta Pelatihan		Materi yang diberikan		Tempat pelatihan		Instruktur		Waktu		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	45
2	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	44
5	5	4	3	5	3	3	4	5	5	5	42
6	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	42
7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	42
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
9	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	44
10	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	44
11	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45
12	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	40
13	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	43
14	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	39
15	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	44
16	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42
17	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	43
18	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	46
19	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	41
20	4	4	3	4	3	2	4	4	5	2	35
21	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
22	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	41
23	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	46
24	3	4	4	5	3	4	3	5	5	4	40
25	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	43
26	4	4	4	3	4	4	3	3	5	2	36
27	5	4	4	5	4	5	4	3	4	3	41
28	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	37
29	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	46
30	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	36
31	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	41
32	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	45
33	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	44
34	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	43
35	3	3	4	4	4	3	4	5	3	5	38
36	3	3	4	3	5	4	4	5	4	4	39
37	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	43
38	4	3	3	4	4	4	4	5	3	5	39

39	4	5	3	4	3	5	3	5	5	4	41
40	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	44
41	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	46
42	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	39
43	4	5	5	5	4	4	3	4	3	5	42
44	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	44
45	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	42
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	40
47	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	45
48	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	38
49	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	44
50	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	39
51	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	31
52	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	39
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>215</b>	<b>211</b>	<b>219</b>	<b>208</b>	<b>226</b>	<b>214</b>	<b>221</b>	<b>215</b>	<b>215</b>	<b>2154</b>

Sumber : Hasil Kuesioner

$$\begin{aligned}
 \bar{X} &= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{52} (x_1 + x_2 + \dots + x_i + \dots + x_{10}) \\
 &= \frac{1}{52} (210 + 215 + \dots + 215) \\
 &= \frac{1}{52} (2154) \\
 &= 41,4
 \end{aligned}$$

Dari tabel di atas dapat diketahui skor rata-rata

$$\bar{X} = \frac{2154}{52} = 41,4. \text{ Responden yang skornya di atas rata-rata } 41,4$$

adalah sebanyak 26 orang responden atau 50%, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada PT. TASPEN Bogor sudah cukup baik, hal itu dapat dilihat dalam persentasenya yaitu sebesar 50%.

**Tabel 6.2**  
**Skor Kinerja Karyawan (Y) dari Hasil Kuesioner**

Responden	Kinerja Karyawan										Jumlah
	Kerja sama		Tanggung jawab		Kreatifitas		Loyalitas		Hasil Kerja		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	48
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	46
6	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	44
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43
9	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
10	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
11	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	44
12	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	44
13	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	46
14	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	41
15	3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	45
16	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	43
17	5	4	4	3	4	5	4	5	4	5	43
18	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	45
19	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	45
20	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	43
21	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	42
22	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	44
23	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	45
24	5	4	3	4	5	3	4	3	4	3	38
25	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	45
26	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	41
27	5	4	5	4	5	4	3	4	3	4	41
28	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	35
29	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	41
30	3	5	4	3	5	4	3	5	5	3	40
31	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	43
32	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	45
33	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	44
34	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	39
35	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	39
36	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	45
37	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
38	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	40
39	4	5	5	4	4	3	4	5	3	5	42
40	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	43

41	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	44
42	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	45
43	4	3	5	3	5	3	4	5	4	5	41
44	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	43
45	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	44
46	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	44
47	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	42
48	4	5	4	4	5	5	4	3	4	5	43
49	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	45
50	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	45
51	4	3	4	5	3	4	4	5	3	4	39
52	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	42
<b>Total</b>	<b>215</b>	<b>230</b>	<b>232</b>	<b>222</b>	<b>225</b>	<b>227</b>	<b>223</b>	<b>225</b>	<b>219</b>	<b>221</b>	<b>2239</b>

Sumber : Hasil Kuesioner

$$\begin{aligned}\bar{Y} &= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i = \frac{1}{52} (y_1 + y_2 + \dots + y_i + \dots + y_{10}) \\ &= \frac{1}{52} (215 + 230 + \dots + 221) \\ &= \frac{1}{52} (2239) \\ &= 43,0\end{aligned}$$

Dari tabel di atas dapat diketahui skor rata-rata  $\bar{Y} = \frac{2239}{52} =$

43,0. Responden yang skornya di atas rata-rata 43,0 adalah sebanyak 25 orang responden atau 48,07%, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor kurang baik, hal itu dapat dilihat dari persentasenya yaitu kurang dari 50%.

**Tabel 6.3**  
**Ranking Skor Pelatihan (X) dan Kinerja Karyawan (Y) dari Hasil Kuesioner**

Responden	Skor Pelatihan (X)	Skor Kinerja Karyawan (Y)	Rank Akhir (Rx)	Rank Akhir (Y)	$d_i$	$d_i^2$
1	31	35	1	1	0	0
2	35	38	2	2	0	0
3	36	39	3,5	4	-0,5	0,25
4	36	39	3,5	4	-0,5	0,25
5	37	39	5	4	1	1
6	38	40	6,5	7	-0,5	0,25
7	38	40	6,5	7	-0,5	0,25
8	39	40	10,5	7	3,5	12,25
9	39	41	10,5	11,5	-1	1
10	39	41	10,5	11,5	-1	1
11	39	41	10,5	11,5	-1	1
12	39	41	10,5	11,5	-1	1
13	39	41	10,5	11,5	-1	1
14	40	41	16	11,5	4,5	20,25
15	40	42	16	16,5	-0,5	0,25
16	40	42	16	16,5	-0,5	0,25
17	40	42	16	16,5	-0,5	0,25
18	40	42	16	16,5	-0,5	0,25
19	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
20	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
21	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
22	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
23	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
24	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
25	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
26	41	43	22,5	23	-0,5	0,25
27	42	43	29	23	6	36
28	42	44	29	31,5	-2,5	6,25
29	42	44	29	31,5	-2,5	6,25
30	42	44	29	31,5	-2,5	6,25
31	42	44	29	31,5	-2,5	6,25
32	43	44	34	31,5	2,5	6,25
33	43	44	34	31,5	2,5	6,25
34	43	44	34	31,5	2,5	6,25
35	43	44	34	31,5	2,5	6,25
36	43	45	34	41	-7	49
37	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
38	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
39	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
40	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
41	44	45	40,5	41	-0,5	0,25

42	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
43	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
44	44	45	40,5	41	-0,5	0,25
45	45	45	46,5	41	5,5	30,25
46	45	45	46,5	41	5,5	30,25
47	45	46	46,5	48	-1,5	2,25
48	45	46	46,5	48	-1,5	2,25
49	46	46	50,5	48	2,5	6,25
50	46	47	50,5	50	0,5	0,25
51	46	48	50,5	51,5	-1	1
52	46	48	50,5	51,5	-1	1
<b>JUMLAH</b>						<b>253</b>

Sumber : Hasil Kuesioner

### 1. Analisis Korelasi Rank Spearman

Dari table di atas dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 253}{52(52^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{1518}{140.556}$$

$$r_s = 1 - 0,01$$

$$r_s = 0,99$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai  $r_s$  sebesar 0,99 artinya terdapat korelasi yang positif antara pelatihan dan kinerja karyawan, semakin baik tingkat pelatihan, maka akan semakin baik pula tingkat kinerja karyawannya.

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel X yaitu Pelatihan terhadap Variabel Y yaitu Kinerja karyawan, maka digunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut :

$$Kd = r_x^2 \times 100\%$$

$$Kd = 0,99^2 \times 100\% = 98,01\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa besarnya kontribusi pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebesar 98,01%. Yang berarti bahwa pelatihan berpengaruh sangat kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan persentase 98,01%, sedangkan sisanya sebesar 1,99% dipengaruhi faktor lain.

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk menentukan apakah terdapat hubungan nyata pelatihan terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan uji hipotesis dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : r_s = 0 \longrightarrow$  Tidak terdapat pengaruh secara nyata antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

$H_1 : r_s > 0 \longrightarrow$  Terdapat pengaruh secara nyata antara pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mendapatkan nilai CR (*critical ratio*), maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$CR = rs \sqrt{\frac{n-2}{1-rs^2}}$$

$$CR = 0,99 \sqrt{\frac{52-2}{1-0,99^2}}$$

$$CR = 0,99 \sqrt{\frac{50}{0,0199}}$$

$$CR = 0,99 \sqrt{2512,56}$$

$$CR = 0,99 \cdot 50,12$$

$$CR = 49,61$$

Setelah menghitung rasio kritis, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan aturan pengambilan keputusan untuk pengujian satu arah ke kanan pada taraf nyata sebesar 0,05%, yaitu sebagai berikut :

1. Terima  $H_0$  jika  $CR <$  dari nilai  $Z_{tabel}$

Atau

Tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  jika  $CR >$  dari nilai  $Z_{tabel}$

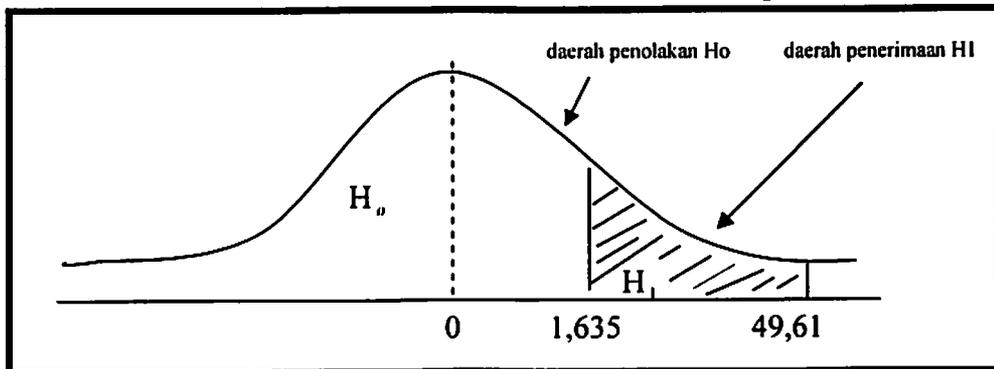
$Z_{tabel}$  dicari dengan menggunakan  $\alpha = 5\%$  dan  $dk = n-2 = 52-2 = 50$

2. Sehingga dapat diperoleh nilai 1,635

Dari angka CR dan  $Z_{tabel}$  ternyata  $CR (= 49,61) > Z_{tabel} (= 1,635)$ . Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$ , yang artinya pelatihan sangat berpengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja karyawan.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada gambar daerah kritis sebagai berikut :

**Gambar 6.6**  
**Daerah Penolakan dan Penerimaan Hipotesis**



## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada PT. TASPEN Bogor mengenai “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan” dapat disimpulkan bahwa :

- A. Pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan di PT. TASPEN Bogor sudah berjalan cukup baik dan efektif, hal ini dapat dibuktikan dari hasil responden yang menunjukkan persentase mencapai 50%.
- B. Kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor kurang berjalan dengan baik, hal ini disebabkan karena kurangnya respon karyawan terhadap kerja sama, tanggung jawab, kreatifitas, loyalitas dan hasil kerja karyawan.
- C. Dari hasil analisis korelasi rank spearman terdapat hubungan nyata dan positif dengan kinerja karyawan. Urutan yang menjadi prioritas yaitu peserta pelatihan, materi yang diberikan, tempat pelatihan, instruktur, dan waktu pelatihan. dengan menggunakan analisis korelasi rank spearman dan perhitungan manual yaitu sebesar 0,99. Dari hasil koefisien determinasi diperoleh sebesar 98,01%, hal tersebut menyatakan bahwa pelatihan memiliki kontribusi yang sangat kuat yaitu 98,01% terhadap kinerja karyawan sedangkan yang lainnya yaitu sebesar 1,99% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh penulis.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan mengenai “Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN Bogor”. Maka penulis mencoba memberikan masukan berupa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. TASPEN Bogor, yaitu sebagai berikut :

1. Program pelatihan yang diberikan kepada karyawan sebaiknya lebih ditingkatkan kembali, agar dapat mencapai tujuan dan manfaat dari pelatihan itu sendiri dan bisa lebih meningkatkan kinerja para karyawan melalui pelatihan tersebut.
2. Kinerja karyawan PT. Taspem cukup mengalami perubahan setelah mendapatkan pelatihan, terutama pada bidang-bidang yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tetapi ada beberapa kendala yang dihadapi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya, diantaranya yaitu misi dan tata nilai belum disosialisasikan dengan baik, ada gagap teknologi, tidak ada pemetaan yang komprehensif dan informasi yang belum akurat dan terkini.
3. Terdapatnya pengaruh yang sangat kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. TASPEN Bogor, diharapkan perusahaan tidak merasa puas diri terhadap kinerja para karyawannya. Karena perusahaan harus meningkatkan lagi kualitas dan kuantitas manajemen dengan mengusahakan perbaikan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex. S. Nitisemito. 1992. *Manajemen Personalia*. PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Benardin, J.H., & Russel, J. E. A. 1993. *Human Resource Management*. MC Graw Hill Inc, Singapore.
- Dessler, Gary. 1997. *Personal Management*, Fourth Edition, Alih Bahasa Agus Dharma, Manajemen Personalia, Erlangga, Jakarta.
- Flippo Edwin, B. 1984. *Personel Management*, Sixth Edition. McGraw-Hill.
- Flippo Edwin, B. 1995. *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta.
- Gatewood, Robert D. 1999. *Human Resource Selection*. The Dryden Press, Fort Worth.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, PT Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, P & Blanchart, K. 1992. *Manajemen Prilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Husein Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- J. Soepranto. 2001. *Statistik teori dan aplikasinya*, Edisi Keenam. Jakarta.
- M. Manullang. 1983. *Manajemen Personalia*, PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- M. Manullang. 1990. *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Aksara Baru, Jakarta.

- M. Manullang. 2006. *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mathis, L. Robert. 2002. *Human Resource Management, 9<sup>th</sup> Edition*. Thomson Learning, UIC Building, Singapore.
- Miner, John B. & Donald. P. Crane. 1995. *Human Resource Management : The Strategic Perspective*, Harper Collins Collage Publisher, New York.
- Moekijat. 1991. *Evaluasi Pelatihan*, CV Mandar Maju, Bandung.
- Mohammad Nazir. 1999. *Metode Penelitian*, Cetakan Keempat, PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ruki, A., 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Robbin, Stephen P. & Coulter, Mary. 2005. *Management*, Sixth Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Schemerhorn, John R. 1999. *Management*, Sixth Edition, John Walley & Sons, Inc.
- Schuler & Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Sikula, Andrew F. 1981. *Personel Administration and Human Resources Management*. A. Wiley Trans Edition, New York.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Aditama Media, Yogyakarta.
- Soekidjo, Notoadmojo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rhineka Cipta, Jakarta.
- Soeprihanto, J., 1997. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Stoner, J. A. & Freeman, E. R. 1992. *Manajemen*, Intermedia, Jakarta.
- T. Hani Handoko. 1995. *Manajemen Personalia & Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Veithzal Rivai & Mohd. Basri. 2004. *Performance Appraisal : Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.

Veithzal Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.

Yoder, Dale. 1981. *Personel Management and Industrial Relation, 6<sup>th</sup> Edition*. Prentice Hall of India, New Delhi.

<http://www.google.com/utf-8&oe=utf8&aq=t&rls>

<http://www.linkpdf.com/download/3-dl.pdf>

[Skripsi.umm.ac.id/download.php?id=54824](http://Skripsi.umm.ac.id/download.php?id=54824)

# LAMPIRAN



**KUESIONER PENELITIAN  
“PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT. TASPEN (PERSERO) BOGOR”**

**(Study kasus pada seluruh karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Bogor)**

---

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Sdr menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan penelitian yang dilakukan oleh :

**Peneliti : Helvi Nuryulianti**  
**NPM : 021106092**  
**Fakultas : Ekonomi**  
**Jurusan : Manajemen**  
**Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan**

Yang akan digunakan untuk memenuhi tugas penyelesaian Skripsi Program Sarjana. Saya sangat menghargai kejujuran Bapak/Ibu/Sdr dalam mengisi kuesioner ini dan akan menjamin kerahasiaan Bapak/Ibu/Sdr. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam melakukan pelatihan. Atas kerja sama dan bantuan Bapak/Ibu/Sdr, saya ucapkan terima kasih.

## IDENTITAS RESPONDEN

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pilihan Anda!

Jenis Kelamin	: <input type="checkbox"/> Laki-laki	: <input type="checkbox"/> Perempuan
Jabatan	: .....	
Pendidikan Terakhir	: <input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> SMA
	<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> D3
Usia	: ..... tahun	
Lama bekerja di perusahaan	: ..... tahun	

**Keterangan :**

**SS = Sangat Setuju**

**RR = Ragu-ragu**

**STS = Sangat Tidak Setuju**

**S = Setuju**

**TS = Tidak Setuju**

### 1. Pelatihan

“Pelatihan suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawannya sesuai dari keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.”

A	Peserta Pelatihan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
2.	Saya mengerti dalam mengerjakan pekerjaan sesuai standar kerja yang ditetapkan perusahaan..					

B	Materi Pelatihan	SS	S	RR	TS	STS
3.	Materi pada pelatihan berbasis kompetensi sesuai dengan tugas yang akan saya kerjakan.					
4.	Urutan, penyajian dan isi materi pelatihan mudah saya pahami, sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan dalam pekerjaan.					

C	Tempat Pelatihan	SS	S	RR	TS	STS
5.	Tempat pelatihan yang digunakan telah sesuai dengan tujuan pelatihan, sehingga mendukung tugas yang harus saya kerjakan.					
6	Tempat pelatihan yang digunakan telah dilengkapi fasilitas yang memadai, sehingga memudahkan saya untuk memahami materi yang disampaikan.					

D	Instruktur Pelatihan	SS	S	RR	TS	STS
7.	Insrtruktor/pelatih memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan saya sebagai peserta yang akan dilatih.					
8.	Instruktur bersedia memberikan bantuan/solusi permasalahan pekerjaan yang terkait dengan materi pelatihan.					

E	Waktu Pelatihan	SS	S	RR	TS	STS
.9.	Lamanya waktu yang digunakan untuk pelatihan berpengaruh terhadap pemahaman saya mengenai materi yang diberikan.					
10.	Lamanya waktu yang digunakan untuk pelatihan tidak mengganggu kelancaran tugas/pekerjaan.					

## 2. Kinerja Karyawan

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

F	Kerja sama	SS	S	RR	TS	STS
11.	Saya sering melaksanakan pekerjaan yang diberikan secara kerja sama baik vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan.					
12.	Dengan adanya kerja sama dapat membangun hubungan baik di dalam maupun di luar lingkungan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.					

<b>G</b>	<b>Tanggung jawab</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
13.	Saya bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.					
14.	Saya bersedia mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerja yang diberikan.					

<b>H</b>	<b>Kreatifitas</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
15.	Saya mampu mengembangkan kreatifitas saya untuk menyelesaikan pekerjaan					
16.	Dengan adanya kreatifitas, saya mampu memberikan hasil pekerjaan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.					

<b>I</b>	<b>Loyalitas</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
17.	Saya mampu memberikan kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi.					
18.	Saya bersedia membela dan menjaga organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.					

<b>J</b>	<b>Hasil Kerja</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>RR</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
19.	Saya dapat memberikan hasil kerja dengan baik, dilihat dari kualitas maupun kuantitas.					
20.	Saya mampu menghasilkan uraian pekerjaan yang baik untuk memperoleh hasil kerja yang baik pula.					

## SURAT - KETERANGAN

No : KET- 14/C.3.1/102010

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

**N a m a** : **SITI SUPRAPTI**  
**N I K** : **0552**  
**Jabatan** : **Kepala Seksi Personalia**  
**PT.TASPEN (PERSERO) Cabang Bogor**

Dengan ini menerangkan berdasarkan surat dari UNIVERSITAS PAKUAN FAKULTAS EKONOMI Nomor: 367/D.I/FE-UP/X/2010 tanggal 14 Oktober 2010 , perihal Permohonan Riset kepada :

**N a m a** : **HELVI NURYULIANTI**  
**N P M** : **021106092**  
**Program Studi** : **Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**Mata Kuliah konsentrasi** : **Manajemen Sumber Daya Manusia**  
**Jenjang Pendidikan** : **S1**

Telah selesai melaksanakan riset di PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Bogor selama 3 (tiga) bulan dari tanggal 01 Juli s.d 30 September 2010.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bogor, 28 Oktober 2010  
PT. TASPEN (PERSERO)  
Kantor Cabang Bogor  
Kepala Seksi Personalia

  
**SITI SUPRAPTI**  
NIK : 0552

